

Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dosen, dan Model Pentahelix dalam Mendukung Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Studi di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo)

Dessy Kartika Yudityawati¹⁾, Sigit Hermawan^{*2)}

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*sigithermawan@umsida.ac.id

Abstract. The principle of 'Merdeka Belajar' is expected to accelerate the process of education reform in Indonesia. Rigid, linear, and bureaucratic education is not suitable for an era where technology is developing rapidly. Curriculum that is responsive to the times, adaptive and innovative is the answer. The purpose of the study is to determine the role of leadership style, lecturer motivation, and the pentahelix model in supporting the implementation of Merdeka Belajar Kampus Merdeka's Curriculum at Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. The research falls into the category of qualitative research with an interpretive paradigm, and uses several data collection techniques, including interviews, observation, and documentation. The results showed that leadership style, lecturer motivation, and the pentahelix model played a role in the implementation of MBKM at Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. The 'TORSIE' paradigm and transformational leadership style bring Universitas Muhammadiyah Sidoarjo towards dynamic and quality education. The motivation of the lecturers is primarily in the context of self-development, making MBKM not just learning outside the Study Program, but internalizing MBKM to the creation of collaborative, innovative and participatory classes. The Pentahelix model, integration between the Government, academia, business, media, and society, as a manifestation of collaboration and synergy between Muhammadiyah University of Sidoarjo and other institutions completes it all. In the scientific field, it is hoped that the results of this study will be used as a reference for further research.

Keywords – MBKM Implementation; Leadership Style; Lecturer Motivation; The Pentahelix Model

Abstrak. Prinsip merdeka belajar diharapkan dapat mempercepat proses reformasi pendidikan di Indonesia. Pendidikan yang kaku, linier, dan birokratik tidak sesuai dengan zaman dimana teknologi berkembang pesat. Kurikulum yang tanggap zaman, bersifat adaptif dan inovatif menjadi jawabannya. Tujuan penelitian adalah mengetahui peran gaya kepemimpinan, motivasi dosen, dan model pentahelix dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Penelitian masuk ke dalam kategori penelitian kualitatif dengan paradigma interpretatif, dan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan, motivasi dosen, dan model pentahelix berperan dalam implementasi MBKM di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Paradigma 'TORSIE' dan gaya kepemimpinan transformasional membawa Universitas Muhammadiyah Sidoarjo ke arah pendidikan dinamis dan berkualitas. Motivasi dosen utamanya dalam rangka pengembangan diri, menjadikan MBKM bukan sekedar pembelajaran di luar Prodi, melainkan menginternalisasi MBKM sampai kepada penciptaan kelas kolaboratif, inovatif, dan partisipatif. Model pentahelix, integrasi antara Pemerintah, akademisi, bisnis, media, dan masyarakat, sebagai perwujudan kolaborasi dan sinergi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dengan institusi lain melengkapi itu semua. Dalam bidang keilmuan, diharapkan hasil penelitian ini akan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

Kata Kunci - Implementasi MBKM; Gaya Kepemimpinan; Motivasi Dosen; Model Pentahelix

I. PENDAHULUAN

Lahirnya internet di masa revolusi industri 4.0 memberikan efek yang besar dalam berbagai tatanan kehidupan. Transformasi digital tidak lagi dapat terbendung. Kebutuhan dan keinginan pelanggan yang semakin cepat berubah, memaksa industri untuk menuntut *skill labor* yang sesuai dengan kebutuhannya. Hal ini yang tentu saja akan memberikan tekanan kepada Perguruan Tinggi untuk dapat meningkatkan kompetensi lulusan (baik itu *hardskill* maupun *softskill*) sehingga relevan dengan kebutuhan dunia kerja yang bersifat dinamis [1], [2], [3]. Apalagi kemudian muncul era baru yang disebut *society 5.0* yaitu masa dimana manusia dan teknologi hidup berdampingan dan bersinergi untuk menuju kehidupan yang lebih baik. Dalam menghadapi era tersebut, manusia diharapkan memiliki *skill* dalam menyelesaikan suatu permasalahan, kemampuan *leadership*, *digital literacy*, komunikasi, *emotional intelligence*, kewirausahaan, *global citizenship*, dan kemampuan bekerja dalam sebuah tim, yang

kemudian dikenal sebagai kecakapan hidup dengan istilah 4C (*Creativity, Critical Thinking, Communication, Collaboration*) [4].

Kampus merdeka berasal dari konsep Ki Hajar Dewantara dimana tujuan pendidikan adalah untuk menghasilkan insan merdeka yang berbudaya. Insan merdeka adalah insan yang mandiri, berdikari, tidak bergantung pada orang lain, dan mampu merancang dan menentukan masa depannya sendiri. Kemandirian belajar akan menghasilkan individu yang memiliki sikap eksploratif, kreatif, dan integral [5]. Pada prinsipnya pembelajaran dapat berlangsung dimana saja dengan bentuk yang berbagai macam pula. Merdeka Belajar Kampus Merdeka memberikan warna unik dalam perubahan tatanan proses belajar dan dinamika pembelajaran dalam dunia pendidikan [2]. Dulunya, mahasiswa dianalogikan diajari untuk 'berenang' dengan satu gaya pada satu kolam renang, dengan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka, diharapkan mahasiswa dapat mempelajari beberapa 'gaya renang' dan berlatih tidak hanya di satu kolam renang saja melainkan dapat juga belajar berenang di kolam renang lain, di sungai, bahkan mungkin di laut.

Implementasi kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka merupakan salah satu langkah yang diharapkan dapat menjadi jawaban atas berbagai tantangan dan kebutuhan yang telah disebutkan sebelumnya dan berfokus pada peningkatan Sumber Daya Manusia yang unggul [3], [6]. Merdeka Belajar sebagai salah satu strategi dalam pengembangan pendidikan karakter, membantu *self exploring* yang penting untuk dapat mencari jati diri, sehingga mahasiswa mampu menemukan dan memilih minat, bakat, ketrampilan sesuai keinginannya sehingga nantinya akan memperkuat kesiapan lulusan untuk beradaptasi dengan dunia kerja, menumbuhkan kebiasaan belajar sepanjang hayat [3], [6]. Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka membentuk mahasiswa menjadi *agile learner*, memiliki daya juang yaitu kemampuan individu untuk bertahan menghadapi kesulitan dan kemampuan untuk mengatasinya [1]. Merdeka Belajar Kampus Merdeka mengasah kemampuan *leadership* [1], [2], [3], menyiapkan lulusan sebagai pemimpin masa depan bangsa yang unggul serta berkepribadian dan berintegritas. Kurikulum ini mendorong Perguruan Tinggi untuk menjadi lebih adaptif. Merdeka Belajar Kampus Merdeka menjadikan mahasiswa menjadi lebih peduli dan sadar terhadap masyarakat dan lebih peka terhadap lingkungan.

Merdeka Belajar Kampus Merdeka menghilangkan paradigma bahwa pendidikan hanyalah tanggung jawab satuan pendidik [3]. Prinsip merdeka belajar diharapkan dapat mempercepat proses reformasi pendidikan di Indonesia. Bagaimana mewujudkan sistem pendidikan yang tanggap zaman, bersifat adaptif dan inovatif. Pendidikan yang kaku, linier, dan birokratik tidak sesuai dengan zaman dimana teknologi berkembang pesat. Merdeka Belajar mengembalikan literasi pendidikan pada khitahnya sebagai momentum untuk mewujudkan tujuan Pendidikan Nasional [6].

Kebijakan kampus merdeka pertama kali disampaikan oleh Menteri Pendidikan, Nadiem Makarim, pada awal tahun 2020. Bentuk Merdeka Belajar Kampus Merdeka adalah *experiential learning* (dengan praktek secara langsung) dan *student centered learning* yaitu proses pembelajaran berpusat pada peserta didik [2], [3], [7], [8], [9]. Pada prinsipnya, kebijakan kampus merdeka ada empat, yang pertama kemudahan Perguruan Tinggi untuk membuka program studi baru untuk PT yang memiliki akreditasi A, B dan telah bekerja sama dengan perusahaan kelas dunia, organisasi dunia nirlaba, BUMN/BUMD, dan *top world university*; kemudian perubahan sistem akreditasi Perguruan Tinggi; kebebasan dan kemudahan bagi Perguruan Tinggi Negeri BLU, Satker untuk menjadi PTN BH; dan hak belajar 3 semester di luar program studi [10]. Praktik kerja di perusahaan atau tempat kerja lainnya, melakukan riset, mengajar di satuan pendidikan, ikut dalam proyek pengabdian kepada masyarakat, mengikuti program kemanusiaan, pertukaran mahasiswa, melakukan kegiatan kewirausahaan, dan membuat proyek independen, adalah berbagai bentuk kegiatan belajar di luar Program Studi.

Terwujudnya proses pendidikan yang berkualitas, antara lain dipengaruhi oleh efektivitas proses belajar mengajar, iklim belajar yang kondusif, keaktifan dan keterlibatan pengajar dan staf pada satuan pendidik, relevansi kurikulum dengan kondisi yang ada, termasuk penentuan visi dan misi pendidikan, gaya kepemimpinan, dan yang tak kalah penting adalah keterlibatan orang tua dan masyarakat dalam proses tersebut [11]. Proses pendidikan membutuhkan tata kelola yang berkualitas. Pemimpin berperan penting untuk mewujudkan keberhasilan suatu organisasi. Dibutuhkan pemimpin yang memiliki multikompetensi agar mampu mewujudkan kepemimpinan yang efektif. Tercapainya tujuan organisasi salah satunya bergantung pada pemimpinnya [12]. Ibarat seorang dirigen yang memimpin suatu pertunjukkan musik, bagaimana mengharmonisasikan berbagai alat musik sehingga menjadi alunan nada yang indah [13]. Kemudian muncul istilah gaya kepemimpinan yang didefinisikan sebagai karakteristik pemimpin dalam bersikap dan berperilaku terkait kompetensinya dalam memimpin sebuah kelompok maupun organisasi [14]. Gaya kepemimpinan tergantung pada tingkat kedewasaan dan intelektualitas seorang pemimpin [15]. Gaya kepemimpinan adalah serangkaian perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam memberi dampak kepada perilaku orang lain [16]. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki kelebihan dan kekurangan. Bagaimana mengimplementasikan kelebihan dan kekurangan tersebut dan menyesuikannya dengan kondisi organisasi menjadi hal yang penting untuk dilakukan. Penelitian mengenai kepemimpinan telah banyak dilakukan. Salah satunya oleh Fuchrudi dalam [17] menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam Perguruan Tinggi, motivasi dan kinerja dosen memiliki konektivitas dengan gaya

kepemimpinan. Mampu mentransfer energi positif, memotivasi untuk maju, dan terus berkembang adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin organisasi [18].

Ujung tombak dari transformasi Perguruan Tinggi adalah dosen. Dosen sebagai komponen utama dalam Perguruan Tinggi. Motivator dalam pembelajaran, memacu aktivitas belajar [9]. Dosen harus kompeten dan memiliki sikap profesional. Esensi dari kemerdekaan berfikir dimulai dari Dosen. Salah satu kunci suksesnya merdeka belajar tergantung dengan dari kompetensi dosen. Dosen sebagai bagian dari sumber daya manusia (*Human Capital* yang merupakan salah satu elemen dari *Intellectual Capital* pada Perguruan Tinggi) hendaknya terus berupaya untuk meningkatkan kompetensinya. Integrasi dari ketiga poin Tridharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat akan memperkuat kontribusi Dosen sebagai agen perubahan dan penggerak dunia pendidikan sehingga dapat memecahkan permasalahan yang ada di masyarakat. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, motivasi dosen akan mendukung tercapainya tujuan Pendidikan Tinggi.

Motivasi berasal dari kata latin “Movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Dalam manajemen, motivasi memiliki berbagai definisi. Motivasi adalah bagaimana mencapai tujuan organisasi dengan memaksimalkan potensi para anggotanya dalam kerja sama yang produktif [19]. Motivasi memiliki kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku ke arah suatu tujuan. Motivasi adalah salah satu metode yang digunakan dalam upaya pengintegrasian [20]. Pengintegrasian adalah fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang tidak kalah penting dengan fungsi-fungsi lainnya. Fungsi ini sangat kompleks dan sulit untuk diimplementasikan. Dimana menyatukan banyak kepala untuk mencapai tujuan dari organisasi tentulah tidak mudah. Hal ini disebabkan sifat manusia yang dinamis, memiliki pemikiran sendiri, latar belakang yang berbeda, dan juga keinginan dan kebutuhan yang tidak sama antara satu dengan lainnya. Pendekatan pengintegrasian hendaklah didasarkan pada anggapan bahwa manusia adalah aset yang berperan bagi kemajuan organisasi, bukan sekedar sebagai salah satu faktor produksi yang bisa dimanfaatkan dengan semena-mena.

Teori terkait motivasi yang cukup banyak dibahas adalah teori dari Abraham Maslow. Teori Maslow didasari pada hirarkhi kebutuhan manusia. Dalam teori tersebut dikatakan bahwa kebutuhan manusia itu memiliki tingkatan. Urutan tingkatan kebutuhan manusia dari yang paling dasar adalah kebutuhan fisik yakni kebutuhan dasar bertahan hidup. Kemudian kebutuhan akan rasa aman, kasih sayang (*affection*), yakni kebutuhan dihormati, diikutsertakan, diterima. Selanjutnya kebutuhan penghargaan (*self esteem*) dan yang terakhir adalah kebutuhan aktualisasi / eksistensi diri. Pengakuan akan kemampuan, kompetensi diri [20].

Pengembangan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka perlu didukung oleh semua unsur. Pengembangan tersebut tidak bisa dilakukan satu unsur saja. Komitmen dan sinergi antar unsur satu dengan unsur lainnya menjadi kunci utama [21]. Integrasi pemangku kepentingan menjadi hal yang utama. Maka konsep pentahelix atau multipihak dimana unsur Pemerintah, akademisi, dunia kerja, media, dan masyarakat bersatu padu berkoordinasi serta berkomitmen untuk mendukung implementasi kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Pentahelix merupakan konsep yang berkembang dari triplehelix. Model triplehelix melihat inovasi sebagai hasil sinergi antara akademisi-bisnis-Pemerintah, dimana akademisi berperan sebagai penghasil sumber pengetahuan dalam hal ini berupa Sumber Daya Manusia (SDM), kemudian bisnis sebagai unsur yang memanfaatkan SDM dan pemerintah berfungsi sebagai fasilitator sehingga tercipta keselarasan diantara dua unsur sebelumnya. Beberapa teori pengelolaan Perguruan Tinggi seperti The triplehelix model [22] telah merumuskan model hubungan mutual antara Perguruan Tinggi sebagai pusat pengembangan kompetensi manusia, dunia industri sebagai pengguna Sumber Daya Manusia, dan pemerintah sebagai pembuat kebijakan yang mengatur peran kedua pihak lainnya [23]. Sebuah kolaborasi berhasil dilakukan tidak lepas dari peran para pemangku kepentingan. Model pentahelix merupakan referensi dalam mengembangkan sinergi antara instansi terkait di dalam mendukung seoptimal mungkin dalam rangka mencapai tujuan [24]. Pentahelix adalah istilah yang digunakan untuk menyebut bentuk kolaborasi dari lima unsur, yaitu Pemerintah, akademisi, masyarakat, dunia bisnis, dan media [25] dimana kerja sama ini terintegrasi secara apik sehingga tercapai tujuan Perguruan Tinggi melalui rencana strategis program studi [21]. Kerja sama pentahelix memiliki peran penting dalam mendukung tujuan inovasi bersama dan diharapkan akan berkontribusi terhadap kemajuan sosial ekonomi. Hal ini selaras dengan kebutuhan Perguruan Tinggi untuk memiliki *relational capital* yaitu jejaring yang baik dengan mitra lokal dan internasional, dan menjalin kerja sama dengan perusahaan [26]. Penelitian terkait implementasi model Pentahelix di berbagai bidang seperti bidang ekonomi, pariwisata, perencanaan kota telah banyak dilakukan, antara lain oleh [25], [27], [28].

Penelitian terkait dengan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) belum terlalu banyak dilakukan karena memang kurikulum ini baru berlaku di awal Tahun 2020. Berdasarkan penelusuran yang dilakukan oleh Peneliti, secara garis besar, terdapat beberapa jenis metode penelitian yang dilakukan. Pertama adalah penelitian kuantitatif yang bersifat deskriptif, dengan metode survei seperti yang dilakukan oleh [29], [30], [31], [32], [33], [34]. Mayoritas hasil penelitian ini menunjukkan bahwa responden memberikan respon yang positif terhadap program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Kedua, penelitian kualitatif berupa studi pustaka atau studi literatur telah dilakukan oleh [35], [36], [37], [38], [39]. Lalu ada juga penelitian kualitatif yang bersifat

deskriptif dengan menggunakan metode observasi langsung, wawancara, dan *focus group discussion* antara lain dilaksanakan oleh [41], [42], [43]. Selain penelitian kualitatif dan kuantitatif, ada juga penelitian kombinasi perpaduan diantara keduanya, [44] melakukan penelitian di tiga Perguruan Tinggi swasta di Jawa Barat untuk meneliti kepemimpinan di era MBKM. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh [45] untuk mengetahui peluang dan tantangan MBKM di Universitas Pembangunan Jaya dimana selain menggunakan metode survei juga dilakukan metode kualitatif seperti wawancara, observasi, dan FGD.

Penelitian tentang desain model MBKM telah dilakukan oleh [21] mengidentifikasi unsur pentahelix namun belum mengetahui peran unsur tersebut dalam mendukung implementasi MBKM. Pada penelitian ini, akan dijelaskan peran dari masing-masing unsur dalam model pentahelix sekaligus menambahkan dua variabel lain yaitu gaya kepemimpinan dan motivasi dosen yang diduga ikut berperan dalam pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Sehingga tujuan dari penelitian adalah menganalisis peran gaya kepemimpinan, motivasi dosen, dan model pentahelix dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Penelitian ini dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Dengan mengetahui peran gaya kepemimpinan, motivasi dosen, dan model pentahelix bagi pelaksanaan Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo akan lebih memahami bagian mana yang harus masih perlu menjadi perhatian dan dikembangkan sehingga akan lebih berperan secara maksimal kedepannya. Sedangkan dalam bidang keilmuan, diharapkan hasil penelitian ini akan dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

II. METODE

Penelitian yang dilakukan masuk ke dalam kategori penelitian kualitatif [46] karena prosesnya didasarkan pada fakta alamiah, data deskriptif, menggunakan peneliti sebagai instrumen kunci, tidak menggunakan analisis statistik. Paradigma yang digunakan adalah interpretatif. Pemilihan paradigma ini disebabkan oleh banyaknya interpretasi yang akan dilakukan oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci dan akan menjelaskan terkait fenomena yang terjadi [47]. Penggunaan jenis penelitian kualitatif dikatakan sangat tepat karena data yang diperoleh adalah data deskriptif berupa pendapat, hasil wawancara, dan observasi terhadap obyek penelitian [46]. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh [48].

Fokus penelitian adalah untuk mengetahui implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka dan faktor yang berperan dalam mendukung berjalannya kurikulum tersebut. Sedangkan unit analisis dalam penelitian adalah pendapat informan kunci dan peneliti terkait peran gaya kepemimpinan, motivasi dosen, dan model pentahelix dalam mendukung implementasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Penggunaan unit analisis ini sesuai dengan pendapat [46] yang menyatakan bahwa unit analisis memudahkan peneliti terkait subjek yang sedang diteliti.

Penelitian dilakukan di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo yang menjadi salah satu Universitas yang telah memberlakukan kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka dan masuk ke dalam deretan Perguruan Tinggi Liga-2 dalam Kompetisi Kampus Merdeka dan belum lama ini berhasil meraih hibah Program Kompetisi Kampus Merdeka (PKKM) Tahun 2022 dari Kemendikbud Ristek melalui Prodi Akuntansi, Teknik Elektro, Prodi Teknik Mesin, Prodi Ilmu Komunikasi dan Psikologi. Terpilihnya 154 mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sidoarjo terpilih dalam program Kampus Mengajar Angkatan III Tahun 2022 dan 28 mahasiswa lainnya lolos dalam program Pertukaran Mahasiswa Merdeka II Tahun 2022 menunjukkan keterlibatan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo pada program MBKM yang diselenggarakan Kemendikbud Ristek. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo juga meraih peringkat 96 dari 2624 Perguruan Tinggi di Indonesia versi webometric, peringkat kesepuluh se-Indonesia, dan peringkat ketiga Perguruan Tinggi Muhammadiyah se-Jawa Timur dibawah Universitas Muhammadiyah Malang, dan Universitas Muhammadiyah Gresik. Pemilihan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo diantara tiga PTMA terbaik di Jawa Timur lainnya disesuaikan dengan domisili Peneliti dan dalam rangka mempermudah proses pengumpulan data.

Data yang diperoleh adalah data hasil penelitian yang berasal dari wawancara, observasi, dan data dokumentasi yang diperoleh dari studi literatur dan internet. Data dari hasil penelitian di lapangan disebut data primer, sedangkan data dokumentasi disebut data sekunder [49]. Penelitian kualitatif lebih banyak berkaitan dengan data kualitatif yang bermakna, karena peneliti harus bisa menginterpretasikan hasil penelitian dan memberikan makna dibalik hasil pengumpulan data.

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain berupa wawancara, observasi, dokumentasi [46]. Pada penelitian kualitatif, wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat dikatakan penting dan strategik. Dalam hal ini, wawancara dilakukan kepada semua informan kunci yang telah ditentukan dengan jenis wawancara semi terstruktur. Teknik pengumpulan data yang kedua adalah dengan observasi, peneliti datang mengamati secara langsung apa yang menjadi objek penelitian. Teknik ini sangat baik digunakan dengan teknik pengumpulan data lainnya seperti wawancara dengan dokumentasi sehingga dapat secara langsung mengkonfirmasi hasil dari wawancara tersebut [46]. Dalam penelitian ini observasi dilakukan secara terus terang. Peneliti

menyampaikan secara terbuka terkait dengan maksud mengadakan observasi terhadap objek penelitian [49]. Dokumentasi adalah hasil dari proses pendokumentasikan [46]. Pendokumentasian dilakukan dengan mengambil data yang relevan dan sejumlah literatur dari perpustakaan dan internet. Jurnal ilmiah yang digunakan sebagai referensi diperoleh dari berbagai aplikasi pencarian jurnal dan yang diutamakan adalah jurnal yang diterbitkan selama lima tahun terakhir agar informasi yang didapatkan bersifat kekinian. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan akan ada sumber yang diperoleh dari jurnal/artikel lebih dari tahun tersebut jika masih dianggap relevan dengan situasi saat ini.

Informan kunci dalam penelitian ini tercantum pada tabel 1. Penentuan informan dilakukan dengan metode *judgement* dan *snowball* [46]. Pada pendekatan *judgement*, peneliti memilih informan kunci yang diharapkan dapat membantu menjawab tujuan penelitian secara tepat. Pendekatan ini kemudian dipadukan dengan teknik *snowball*, dimana setelah mewawancarai informan kunci yang pertama, peneliti diberi rekomendasi untuk mewawancarai pihak selanjutnya. Hal ini dilakukan terus-menerus hingga data jenuh. Pendekatan *snowball* yang dipilih adalah *discriminative exponential method* artinya tidak semua pihak yang direkomendasikan, menjadi informan kunci.

Tabel 1. Informan Kunci

No.	Informan Kunci
1	Rektor UMSIDA
2	Wakil Rektor 1 UMSIDA
3	Direktorat Akademik UMSIDA
4	Kaprodi Akuntansi
5	Duta Kampus Merdeka UMSIDA (1 orang)
6	Dosen Pembimbing kegiatan MBKM UMSIDA (2 orang)
7	Mitra Kampus Merdeka UMSIDA (1 orang)

Sumber : Metode Penelitian, diolah

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian keabsahan data berupa uji *confirmability*, uji *dependability*, uji keteralihan, dan uji kredibilitas. Uji *confirmability* adalah uji keabsahan data berkaitan dengan aspek netralitas [49]. Pengaplikasian dari pengujian ini dengan melihat pandangan dari peneliti lain pada laporan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Harapannya hasil penelitian akan lebih objektif. Selanjutnya pengujian aspek konsistensi dari penelitian (*dependability*), apakah peneliti lain dapat mereplikasi proses dari penelitian, sehingga dikatakan bahwa penelitian yang telah diaudit oleh orang lain adalah penelitian kualitatif yang baik [46]. Lalu uji keteralihan menguji keabsahan data berkenaan dengan bagaimana hasil penelitian kualitatif diterapkan pada situasi yang berbeda. Kemudahan dalam memahami laporan akan mempengaruhi aspek *transferability* penelitian kualitatif. Oleh karena itu dalam penelitian ini laporan dibuat secara terinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya [26]. Dan yang terakhir adalah uji kredibilitas bertujuan untuk menguji aspek nilai kebenaran / derajat kepercayaan, akurasi data dalam penelitian kualitatif. Uji kredibilitas dilakukan dengan triangulasi metode dan sumber, menggunakan bahan referensi, memperpanjang pengamatan, dan meningkatkan ketekunan [46].

Tabel 2. Pengujian Keabsahan Data

Aspek	Jenis Pengujian	Penerapan
Nilai Kebenaran	Uji Kredibilitas	Triangulasi metode dan sumber, menggunakan bahan referensi, memperpanjang pengamatan, dan meningkatkan ketekunan
Penerapan	Uji Keteralihan / Transferability	Laporan penelitian dibuat secara rinci, jelas, dan sistematis
Konsistensi	Uji Dependability	Peneliti tidak hanya 1 orang
Netralitas	Uji Confirmability	Terdapat proses pengujian hasil penelitian

Sumber : [49], Metode Penelitian, diolah

Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan selama pengumpulan data seperti yang tercantum pada [50]. Terdapat empat tahap yang dilakukan, dimulai dari *data collection*, dimana pada tahap ini semua data dimasukkan apa adanya sesuai hasil pengumpulan data. Proses pengumpulan data harus tetap mengikuti panduan yang dibuat sebelumnya, didasarkan pada tujuan penelitian, teori-teori yang mendukung, dan memperhatikan penelitian terdahulu. Peneliti dikatakan sebagai *human instrument*, memiliki fungsi yang signifikan dalam penelitian kualitatif, mulai dari menetapkan fokus penelitian, melakukan pengumpulan data, meng-*appraise* kualitas data yang telah diperoleh, menganalisis data, sampai dengan bagaimana menginterpretasi data dan membuat kesimpulan [49].

Peneliti dalam melakukan wawancara dengan informan kunci harus memiliki kepekaan, sehingga mampu memberikan respon balik yang tepat dengan memperhatikan ekspresi, gerak, dari informan kunci. Peneliti harus mampu berfikir komprehensif dan adaptif selama proses ini berlangsung. Kemudian, pada proses pengumpulan data secara simultan juga dilakukan uji kredibilitas dengan teknik triangulasi. Dalam hal ini adalah triangulasi sumber dimana wawancara dilakukan dengan lebih dari satu informan kunci untuk satu pokok bahasan yang sama. Hasil wawancara selanjutnya haruslah di *cross check* dengan data dokumentasi, teori pendukung, atau dengan cara meminta tanggapan dari peneliti lain. Dengan cara yang demikian data yang diperoleh dapat memiliki tingkat keabsahan yang tinggi. Tahap yang kedua adalah *data reduction*. Senada dengan proses pengumpulan data, di tahap reduksi data ini juga dilakukan selama penelitian dengan cara seleksi data. Data yang terkait dengan fokus penelitian disimpan, sedangkan data yang tidak berhubungan akan direduksi atau dibuang. Data dengan konsep yang serupa diberi kode yang sama. Inilah yang disebut proses koding. Pernyataan informan kunci yang melenceng dengan tema penelitian, dapat direduksi. Dalam rangka memenuhi aspek kecukupan data, jika diperlukan, peneliti dapat kembali turun ke lapangan untuk mengumpulkan data. Selanjutnya masuk ke tahap ketiga (*data display*) dimana data yang telah direduksi akan ditampilkan dalam matriks display hasil penelitian, salah satu diantaranya adalah transkrip hasil wawancara. Tahap terakhir adalah *conclusion* yang merupakan masa dimana peneliti menarik kesimpulan. Kesimpulan ini haruslah dapat menjawab apa yang menjadi tujuan penelitian.

Tabel 3. Konsep atau Pola yang Sama Hasil Proses Coding

Coding	Tema atau Konsep
A	Peran Gaya Kepemimpinan dalam Implementasi MBKM
B	Peran Motivasi Dosen dalam Implementasi MBKM
C	Peran Model Pentahelix dalam Implementasi MBKM
C.1	Peran Pemerintah dalam Implementasi MBKM
C.2	Peran Akademisi dalam Implementasi MBKM
C.3	Peran Dunia Usaha Dunia Industri dalam Implementasi MBKM
C.4	Peran Media dalam Implementasi MBKM
C.5	Peran Masyarakat dalam Implementasi MBKM

Sumber : Data Hasil Coding dan Reduksi Data

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (Umsida) adalah salah satu Perguruan Tinggi Swasta yang masuk jajaran TOP 20 PTN/PTS Terbaik Jawa Timur dengan status akreditasi Institusi B, sesuai SK BAN-PT (April 2020). Umsida berdiri tahun 2000, terdiri dari 5 fakultas yaitu Fakultas Agama Islam, Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial; Fakultas Sains dan Teknologi; Fakultas Psikologi dan Ilmu Pendidikan; Fakultas Ilmu Kesehatan, yang keseluruhan berjumlah 30 Program Studi dan memiliki 3 kampus yang tersebar di Kota Sidoarjo. Kualifikasi dosen Umsida adalah S2 dan S3 baik dari dalam maupun luar negeri. Dalam hal penelitian, Umsida termasuk kategori Perguruan Tinggi kluster Utama. Berikut data jumlah mahasiswa Umsida tercantum pada Tabel 4.

Tabel 4. Jumlah Mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Fakultas	Jumlah Prodi	Jumlah Mahasiswa
FBHIS	8	4492
FAI	5	1049
FST	7	3139
FPIP	6	2442
FIKES	4	315
Jumlah	30	11437

Sumber : Website resmi Umsida

Implementasi merujuk pada output yang nyata (tangible output), dimana proses melibatkan banyak pihak, melaksanakan apa yang dibuat oleh pembuat kebijakan bersumber pada tujuan-tujuan program dan hasil yang diinginkan [31]. Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) merupakan kebijakan yang dirilis oleh Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi sebagai desain lanjutan dari penerapan kurikulum berbasis Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI), yang berorientasi pada ketercapaian kompetensi pembelajaran, meliputi unsur sikap/tata nilai, pengetahuan, keterampilan umum, dan keterampilan khusus. Implementasi MBKM pada Perguruan Tinggi menjadikan pendidikan sebagai *learning*

journey yang diharapkan akan menghasilkan output pembelajar yang fleksibel, adaptif, serta kreatif menghadapi disrupsi digital yang tidak lagi dapat terbendung. Merdeka Belajar menjadikan Perguruan Tinggi sebagai mata air bagi industri, masyarakat, dan pembangunan bangsa. Bagaimana untuk tidak tertinggal dan mampu bersaing adalah salah satu penekanan MBKM yaitu inovasi. MBKM juga menjadi sarana tercapainya Indikator Kinerja Utama (IKU) Perguruan Tinggi, antara lain lulusan mendapat pekerjaan yang layak, mahasiswa mendapatkan pengalaman di luar kampus, dosen berkegiatan di luar kampus, praktisi mengajar di dalam kampus. Hasil kerja dosen digunakan masyarakat dan mendapatkan rekognisi internasional, prodi bekerja sama dengan mitra kelas dunia, kelas yang kolaboratif dan partisipatif, prodi berstandar internasional.

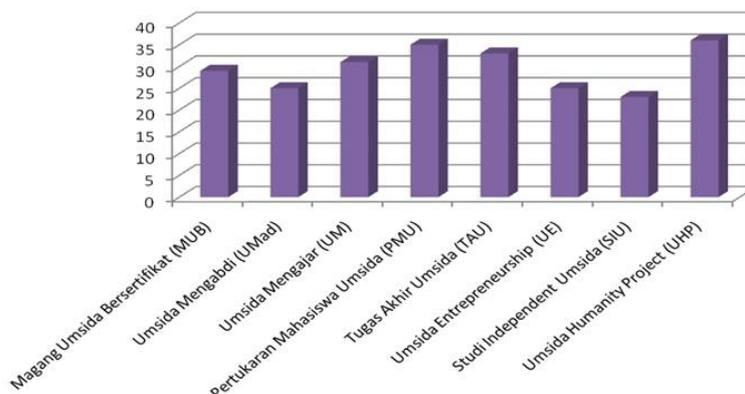
Dengan memperhatikan sosialisasi yang diberikan oleh Kemendikbud pada forum-forum terbuka yang kemudian diupload pada kanal youtube miliknya, Merdeka Belajar Kampus Merdeka memiliki empat pokok kebijakan, yaitu kemudahan dalam pembukaan prodi baru, mempermudah sistem akreditasi Perguruan Tinggi, mempermudah syarat Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri berbadan hukum, dan hak belajar 3 semester di luar prodi. Sebagaimana yang terjadi di UMY, implementasi program MBKM di Umsida juga masih fokus pada pemberian kesempatan belajar di luar prodi/PT bagi mahasiswa [51]. Terdapat dua kelompok Program Kampus Merdeka di Umsida, pertama MBKM Flagship yang diselenggarakan di tingkat nasional secara terbuka (bisa diakses oleh mahasiswa seluruh Indonesia dengan syarat telah terdaftar di Pangkalan Data DIKTI, didanai Kemendikbud Ristek dan Kementerian/Lembaga lain. Selain itu ada juga MBKM Internal/Mandiri, yang diselenggarakan oleh institusi (Perguruan Tinggi).

Tabel 5. Program MBKM Flagship DIKTI

MBKM Flagship DIKTI	Jumlah Mahasiswa dan Dosen Umsida yang Terlibat
Program Permata Sakti	26 mahasiswa berasal dari 4 Prodi, 2 Fakultas
Kampus Mengajar Angkatan 1 Tahun 2021	14 mahasiswa berasal dari 5 Prodi, 2 Fakultas; 3 DPL berasal dari 3 Prodi, 2 Fakultas
Kampus Mengajar Angkatan 2 Tahun 2021	87 mahasiswa berasal dari 6 Prodi dan 2 Fakultas; 5 DPL berasal dari 4 Prodi, 3 Fakultas
Pertukaran Mahasiswa Merdeka Tahun 2021	52 mahasiswa inbound berasal dari 30 Universitas /PT
Program KSK MBKM	9 Prodi menerima bantuan Kerja Sama Kurikulum dan Implementasi MBKM
Program CoE MBKM	Prodi Psikologi dan Ilmu Komunikasi
PMMB BUMN Batch 2	8 mahasiswa
Program Magang Industri & Studi Independen Bersertifikat	2 mahasiswa lolos program MBKM BRIN
Program Bangkit DIKTI 2021	4 mahasiswa berasal dari 1 Prodi dan 4 DPL
Program ISS PKKMM Tahun 2021	2 Prodi (Teknik Mesin dan Psikologi)
Program Pejuang Muda Kampus Merdeka	12 mahasiswa berasal dari 6 Prodi
Kampus Mengajar Angkatan 3	154 mahasiswa berasal dari 9 Prodi
Program MSIB Batch 2	26 mahasiswa berasal dari 7 Prodi
Program International Credit Transfer (ICT)	15 mahasiswa berasal dari Prodi (PAI dan PBA)
Pertukaran Mahasiswa Merdeka 2 Tahun 2022	Mengirim 28 mahasiswa berasal dari 11 Prodi; Menerima 69 mahasiswa; 3 Dosen Modul Nusantara
Program Praktisi Mengajar Tahun 2022	20 Prodi
Kampus Mengajar Angkatan 4 Tahun 2022	25 mahasiswa berasal dari 8 Prodi di 3 Fakultas
Kampus Mengajar Angkatan 5 Tahun 2023	70 mahasiswa berasal dari 10 Prodi; 17 DPL berasal dari 11 Prodi
Program MSIB Batch 4	8 mahasiswa

Sumber : Website resmi, IG Umsida, diolah

Dengan melihat data pada Tabel 5 dan Gambar 1, jumlah mahasiswa yang mengikuti Program MBKM berupa belajar di luar Program Studi hampir mencapai 1000 orang, belum lagi jumlah mahasiswa yang mengikuti Pertukaran Mahasiswa Umsida (inbound) dari berbagai Universitas di Indonesia.



Gambar 1. Program MBKM Internal/Mandiri Umsida

Sumber : Website resmi Umsida, diolah

Peran Gaya Kepemimpinan dalam Implementasi MBKM

Perkembangan organisasi ditentukan oleh pengelola organisasi/manajemen. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan. Kepemimpinan yang kuat akan membentuk tim yang solid dan kuat. Pemimpin berperan dalam keberhasilan organisasi. Gaya kepemimpinan dikatakan sebagai seni mempengaruhi orang lain, membimbing, mengarahkan seseorang (motivator) untuk melakukan sesuatu sehingga dapat mencapai hasil yang diharapkan. Dalam mengelola organisasi, pemimpin memanfaatkan/mengoptimalkan Sumber Daya Manusia. Pemimpin berperan sebagai interpersonal, simbol dan keberadaan organisasi. Sebagai perencana, pengelola, penggerak, dan pengendali organisasi, Pemimpin harus memperhatikan dalam organisasi dan juga luar organisasi. Pemimpin mengelola *stakeholders*. Pemimpin berperan informasional, pemantau arus informasi dari dan ke dalam organisasi. Pemimpin berperan sebagai pengambilan keputusan, secara cepat dan tepat. Penting bagi pemimpin untuk memiliki kemampuan menetapkan strategi yang tepat kemudian mengkomunikasikannya secara efektif dan efisien.

Dalam memimpin Umsida, Rektor berpedoman pada kepemimpinan dengan paradigma 'TORSIE' yang bersifat kolektif kolegial, satu sama lain saling melengkapi dan juga saling menguatkan diantaranya. Di dalam paradigma itu terdapat nilai-nilai yang melengkapi nilai organisasi yang sudah ada di Umsida sebelumnya (uswah, mandiri, sinergi, Islami, dinamis, dan amanah) dengan *trust*, yang berarti saling percaya, *openness* keterbukaan utamanya dalam pengelolaan organisasi, *responsibility* dimana semua kebijakan yang ditetapkan haruslah dapat dipertanggungjawabkan, serta adanya *interdependence* bahwa dalam satu organisasi semua orang memiliki perannya masing-masing. Dan yang terakhir adalah *empowering*, pemberdayaan setiap anggota organisasi secara optimal sehingga kemajuan menjadi hasil dari kontribusi semua pihak.

Sejak awal program MBKM diberlakukan, Umsida berkomitmen untuk mengikuti semua kegiatan flagship dan mulai tahun 2022 Rektor menginisiasi Kampus Merdeka Mandiri (MBKM) mandiri yang dikelola oleh masing-masing program studi. Program ini sudah mulai dirintis sejak 2021. Meskipun dari sisi pembiayaan tidak sebanyak yang diperoleh dari MBKM flagship, persyaratannya lebih mudah untuk dipenuhi. Dari sisi pengelolaan MBKM baik itu flagship maupun mandiri, berada dalam wewenang dan tanggung jawab Direktorat Akademik meskipun dalam pelaksanaannya Direktorat Akademik juga tidak bisa berdiri sendiri. Kolaborasi dengan unit lain seperti Direktorat Kemahasiswaan, Direktorat Keuangan, Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Program Studi dan Fakultas dan beberapa lembaga terkait lainnya haruslah dilakukan. Sampai dengan saat ini, belum ada unit khusus MBKM yang dibentuk, mulai persiapan awal sampai akhir pelaporan dikawal oleh Direktorat Akademik.

Focus Group Discussion (FGD) banyak dilakukan di awal dengan mengundang ahli di bidang Pendidikan. FGD ini bertujuan memberikan pemahaman kepada akademisi di lingkungan Umsida terkait dengan MBKM. Pimpinan harus mengkoordinasi kegiatan FGD tersebut agar berjalan optimal. Pada kegiatan tersebut, secara simultan dirumuskan pola bentuk kegiatan pembelajaran di luar Prodi yang kemudian ditindaklanjuti dengan verifikasi dan validasi panduan implementasi MBKM, dokumen teknis, SOP masing-masing Bentuk Kegiatan Pembelajaran (BKP), panduan penilaian, peraturan rektor, manual MBKM Internal/Mandiri, dan juga mekanisme penyesuaian kurikulum MBKM oleh Pimpinan Umsida. Semua dilakukan mulai dari 2020 hingga saat ini terus dilengkapi dan disesuaikan dengan kebutuhan. Setelahnya Rektor membentuk tim MBKM, PIC untuk BKP dan juga menetapkan deskripsi pekerjaan masing-masing. Pembentukan tim MBKM dilakukan dalam rangka memperlancar pelaksanaan kegiatan MBKM, dimana di dalamnya terdapat penanggung jawab, pengarah, koordinator MBKM, sekretaris, operator MBKM, desain dan publikasi dan PIC untuk masing-masing BKP baik MBKM Flagship maupun MBKM

Internal. Khusus untuk PIC BKP MBKM, dibentuk pula tim pengelola di dalamnya terdapat pengelola program dan administrasi pembelajaran, pengelola keuangan, pengelola sistem informasi dan PD DIKTI, multimedia dan publikasi, monitoring dan evaluasi, transportasi dan perlengkapan, serta bagian konsumsi.

Setiap awal sebelum pelaksanaan program, diadakan sosialisasi istilahnya *initial awareness*, diberikan informasi terkait bentuk kegiatan pembelajaran (BKP) di luar Prodi. Rektor atau Wakil Rektor I biasanya menggawangi proses sosialisasi ini, Rektor memberikan gambaran kepada mahasiswa dan dosen terkait arah tujuan program MBKM dan memberikan motivasi kepada dosen dan mahasiswa sehingga berkeinginan untuk dapat mengikuti program. Dosen diberi kesempatan seluas-luasnya untuk berpartisipasi mendaftar sebagai Dosen Pembimbing Lapangan (DPL). Pada tahap pendaftaran, Rektor memberikan Surat Rekomendasi untuk mahasiswa atau dosen yang berminat untuk mendaftar. Untuk pendaftaran sebagai DPL, Pimpinan Umsida mempermudah proses itu dengan tidak menambah persyaratan di luar ketentuan (cukup dosen tetap dan berkomitmen).

Kemudian PIC masing-masing BKP membantu mengkoordinasikan persiapan dari sisi pemberkasan dan persiapan untuk tes. Beberapa flagship selain administrasi, ada juga tes untuk seleksinya. Setelah sosialisasi dilanjutkan dengan sesi yang disebut pembekalan atau *onboarding*. Di tahap ini, pimpinan kembali memberikan penguatan-penguatan kepada peserta program. Setelahnya masuk ke tahap pelaksanaan, monitoring dilakukan sepanjang program berjalan, sedangkan evaluasi biasanya dilakukan, di tengah dan selesai kegiatan. Hasil monitoring dan evaluasi disampaikan kepada Pimpinan untuk selanjutnya ditindaklanjuti sehingga program terlaksana dengan baik dan ke depannya permasalahan atau kendala yang ada pada saat ini tidak terjadi lagi. Setelah berakhirnya program, Rektor memberikan Surat Keterangan Pendamping Ijazah (SKPI) untuk mahasiswa yang pernah mengikuti MBKM dan sertifikat sebagai dosen pembimbing lapangan yang bisa digunakan untuk pengurusan Beban Kinerja Dosen.

Peran Pimpinan bukan hanya itu saja, pendanaan terkait MBKM pun difasilitasi, cukup dengan memberi alasan/urgensi dari kebutuhan dana. Penataan infrastruktur MBKM juga menjadi hal yang menjadi tanggung jawab dari Pimpinan. Menjaga komitmen dari seluruh civitas akademik untuk mengimplementasikan MBKM (urgensi, relevansi, dan kaitannya dengan ketercapaian Indikator Kinerja Utama PT) menjadi hal yang melekat dengan Pimpinan. Bahkan MBKM hampir selalu menjadi agenda dalam rapat-rapat yang diadakan oleh Rektorat. MOU dengan Perguruan Tinggi lain lintas zonasi, lintas pulau, lintas negara terus digalakkan. MBKM menjadi salah satu usaha Branding Perguruan Tinggi dan kebijakan strategis Umsida menuju *national recognition* dengan peningkatan catur dharma, publikasi, dan kerja sama dengan beragam instansi. Dalam mendukung MBKM, beberapa unit kerja dibentuk, antara lain Umsida *me-launching* Halal Center Umsida pada Bulan Maret 2022, kemudian pada Bulan Mei 2022, dilanjutkan dengan *me-launching* unit bisnis PT. Umsida Sinergi Utama.

Sampai dengan saat ini, roadmap khusus MBKM belum ada, namun target pasti ada. Sebagaimana yang disampaikan Direktur DA pada saat wawancara tanggal 4 November 2022 “Walaupun belum ada road map khusus MBKM, namun target mahasiswa dan dosen untuk berpartisipasi kita punya juga. Saya memberi target kepada masing-masing PIC untuk minimal berapa orang yang mendaftar. Mahasiswa semester berapa yang menjadi target. PIC membuat mapping terhadap prodi-prodi yang menjadi target, kemudian di plotting, bahkan sampai terkadang harus memblasting informasi baik itu di WA group, status, sosmed dan lain sebagainya. Sampai begitu lo Ibu.”

NF, salah satu PIC BKP MBKM mengatakan Pimpinan Umsida bukan hanya memberikan support, namun juga sebagai generator. Artinya tidak hanya mendukung ketika pelaksanaan namun terkadang informasi mengenai adanya peluang untuk menjadi DPL berasal dari pimpinan. Ketika ada peluang, terus kemudian di-*share* ke dosen-dosen. Salah satu ciri gaya kepemimpinan transformational adalah komunikasi yang efektif, dalam hal ini, komunikasi Pimpinan Umsida dengan dosen bisa dikategorikan baik dan efektif. Termasuk ketika ada hal-hal yang sifatnya itu mungkin bisa mempercepat, menjadi akselerator misalnya hibah *support* dari pimpinan juga luar biasa. Kadang tidak hanya memberikan instruksi namun mendampingi sampai akhir bagaimana supaya MBKM itu terlaksana dengan support pendanaan eksternal. Selama dua tahun terakhir Umsida mendapat benefit dari Kemendikbud yang cukup besar jika dibandingkan dengan universitas lain tidak se-massive di Umsida, demikian penjelasan dari informan kunci NF.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kunci, beberapa diantaranya (ER, RAR, dan NF) menyampaikan gaya kepemimpinan Pimpinan Umsida bisa dikatakan masuk kategori yang transformasional, karena memberikan kesempatan anggota organisasinya dalam hal ini dosen dan mahasiswa untuk berkembang lebih baik menuju organisasi yang lebih maju, Rektor mendukung pembaharuan/inovasi dalam pembelajaran, sangat terbuka dan mendukung semua dosen dan mahasiswa untuk berpartisipasi dan memiliki komitmen tinggi untuk bisa melaksanakan apa yang menjadi targetnya dengan secara terus-menerus selalu memberikan peluang-peluang kepada dosen, untuk terus meningkatkan kompetensi sambil membangun kesadaran dari dalam diri sendiri.

Transformational leadership mencerminkan sikap suatu kepemimpinan partisipatif yang tidak hanya mampu memotivasi dan menggerakkan organisasi secara vertikal dan horizontal, namun juga mewujudkan suatu kapasitas organisasi yang senantiasa *agile* di setiap keadaan. Salah satu ciri paling utama dari kepemimpinan transformasional adalah berfokus pada manusia. Dari perspektif teoritis, Pemimpin transformasional cenderung menjadi pemimpin

yang diidealkan, berkarisma, dan menjadi model/tauladan bagi bawahannya. Mereka cenderung dapat diandalkan, menghormati orang dan menaruh kepercayaan mendalam, memberikan visi dan misi. Gaya kepemimpinan transformasional membawa *Inspirational Motivation*, memberikan motivasi, menumbuhkan komitmen untuk mencapai visi bersama, mendorong kinerja tim dengan menanamkan harapan dan semangat tim yang tinggi. Pemimpin juga memberikan gambaran tentang apa yang bisa dilakukan serta membantu anggota organisasi untuk menemukan makna dalam pekerjaannya. Selain itu gaya kepemimpinan ini juga dicirikan oleh adanya *Intellectual Stimulation* dimana Pemimpin memberikan rangsangan intelektual dan mendorong situasi belajar dan bertumbuh. Pemimpin merangsang bawahannya agar menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin mendukung pemecahan masalah dengan menggunakan pendekatan-pendekatan baru. Dan yang tidak kalah penting adalah Pemimpin menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya (*Individualized Consideration*). Pemimpin mendukung individu dengan cara mendengarkan dengan saksama, bertindak sebagai pelatih dan penasihat, berusaha membantu individu agar menjadi lebih beraktualisasi [52].

Seni menyeimbangkan antara fokus pada proses dan fokus pada hasil adalah kunci dari gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin harus mempertahankan nilai-nilai organisasi yang secara bersamaan berupaya menghindari kemunduran dalam organisasi dengan mengadakan perubahan. Kepemimpinan harus mampu dan mau melakukan transformasi. Pemimpin memastikan bahwa organisasi menjadi lebih responsif terhadap pergeseran yang tidak dapat diantisipasi, lebih tahan terhadap disrupsi teknologi yang tidak dapat terbendung lagi, dan lebih adaptif terhadap perubahan tak terduga yang sangat mungkin terjadi. Dunia bergerak begitu cepat berubah menghadirkan berbagai tantangan yang menuntut kesiapan pemimpin masa depan.

Merdeka Belajar Kampus Merdeka sebagai program yang di awal banyak menghadirkan resistensi dan penolakan, mendobrak tatanan Pendidikan konvensional menjadi kebijakan yang secara esensi membawa pengaruh positif bagi Pendidikan Tinggi dalam pencapaian Indikator Kinerja Utama. Urgensi dari MBKM itu sendiri, membawa Umsida ke level yang berbeda, tidak hanya fokus kepada program MBKM flagship yang digagas Pemerintah, namun masuk ke ranah *sustainability* (keberlanjutan) dari program ini. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi jawaban atas kebutuhan itu.

“Kebijakan MBKM menjadi katalis transformasi Pendidikan Tinggi dan Umsida berkomitmen melaksanakannya secara berkelanjutan dan memastikan lulusannya memiliki kematangan *knowledge, skills, and values.*” – Rektor Umsida

Sumber : Dokumentasi Jawa Pos

Menjalin komunikasi yang efektif, memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada anggota organisasi untuk mengembangkan diri, ikut berperan dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan MBKM, mulai dari sosialisasi, pembekalan, monitoring, dan evaluation, bahkan sebelum itu semua keterlibatan Pimpinan Umsida dalam perumusan Bentuk Kegiatan Pembelajaran menunjukkan dukungan yang tidak sekedar instruksi belaka namun partisipatif. Ditambah lagi pembentukan unit kerja dan penggalakkan kerja sama dengan berbagai instansi mengindikasikan kolaborasi dan sinergi sebagai suatu upaya menjadikan Umsida organisasi yang siap menghadapi tantangan perubahan zaman. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dengan paradigma ‘TORSIE’ berperan dalam implementasi MBKM di Umsida.

Peran Motivasi Dosen dalam Implementasi MBKM

Dalam implementasi Kampus Merdeka, dosen memiliki peran utama. Tidak hanya menjadi pembimbing mahasiswa dalam melakukan pembelajaran di luar Prodi melainkan juga menjadi aktor yang berperan dalam pembelajaran di kelas. Bagaimana memberi motivasi kepada mahasiswa, melaksanakan penelitian dengan melibatkan mahasiswa, menciptakan kelas yang berfokus kepada mahasiswa, menghadirkan sistem pembelajaran yang bersifat kolaboratif dan inovatif. Oleh karenanya, dosen perlu meningkatkan pengalaman dalam mengembangkan ilmu pengetahuan. Dosen harus berfikir multidisipliner, mau belajar di luar disiplin ilmu yang dimiliki. MBKM memberikan kesempatan untuk itu.

Sampai dengan saat ini, menurut informasi yang diberikan oleh Direktorat Akademik, lebih dari 20 Prodi telah mengimplementasikan kebijakan MBKM dan dari keseluruhan dosen, 30% diantaranya pernah dan sedang menjadi Dosen Pembimbing Lapangan. Minat dosen untuk mengikuti program ini semakin meningkat dari tahun ke tahun. Ke depannya diharapkan juga demikian. Oleh karenanya perlu diketahui hal-hal apa saja yang menjadi motivasi dosen mendukung program MBKM ini. Sehingga dapat lebih dioptimalkan partisipasi/ keikutsertaannya.

Motivasi menentukan perilaku. Motivasi adalah faktor pendorong seseorang melakukan sesuatu. Motivasi penting untuk pencapaian tujuan. Dalam hal memahami motivasi, perlu dipahami bahwa kebutuhan dan keinginan antara orang satu dengan yang lain berbeda. Salah satunya penyebabnya adalah proses mental yang terbentuk dari

bagaimana seseorang memandang dirinya. Bagaimana proses belajar seseorang dari apa yang dilihat, diberikan, dirasakan, termasuk lingkungan tempat ia tumbuh. Motivasi pada dasarnya berasal dari dalam diri seseorang. Meskipun motivasi yang sifatnya dari luar juga ikut berperan.

Kebutuhan akan aktualisasi diri, kebutuhan akan pengakuan, kebutuhan hubungan sosial (afiliasi) menjadi kebutuhan-kebutuhan yang biasanya muncul pada dosen. Bagaimana memenuhi kebutuhan itu kemudian menjadi motivasi dosen untuk berkontribusi pada program MBKM ini. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada beberapa Dosen Pembimbing Lapangan BKP MBKM Umsida, diperoleh hasil bahwa mayoritas motivasi dosen berasal dari diri sendiri antara lain keinginan untuk berpartisipasi, menambah pengalaman, menambah portofolio, dan pengembangan diri. Belajar hal baru yang tidak didapatkan dari mengajar dalam lingkungan kampus. Sebagai contoh, yang disampaikan informan kunci NF, pada saat menjadi dosen program modul nusantara, beliau harus menguasai ilmu multidisipliner, otomatis harus belajar banyak hal yang di luar keilmuan yang dikuasai sebelumnya. Harus juga bisa *manage*, bagaimana perspektif mahasiswa luar Umsida ketika mereka harus belajar di sini. Dari sana akhirnya bisa diketahui kelebihan dan kekurangan Umsida dibandingkan dengan universitas lainnya yang secara tidak langsung menjadi *benchmarking* juga karena mereka dari berasal dari beragam Universitas Negeri maupun Swasta.

Sedangkan motivasi dari luar, berupa kemungkinan pengembangan karir, dan adanya keinginan memperluas jejaring. Selain itu dosen dapat menggunakan BKP di luar Prodi untuk memperoleh luaran berupa artikel/publikasi dan menambah Beban Kinerja Dosen (BKD). BKD ini diperlukan untuk kepangkatan dosen, jabatan fungsional. Pemberian motivasi terhadap dosen antara lain dengan sosialisasi program, *sharing session*/testimoni dosen yang telah mengikuti MBKM biasanya via zoom meeting/kanal youtube. Umsida menghadirkan satu atau dua orang biasanya alumni atau yang memang saat itu sedang mengikuti untuk memberikan testimoni di event sosialisasi tadi. Kesempatan bagi dosen untuk memotivasi dosen lainnya yang belum ikut. Dengan testimoni harapannya akan membuat keikutsertaan dosen meningkat. Misalnya pengalaman dari dosen-dosen yang magang, bisa bercerita kepada dosen lain, bahwa ini ada manfaatnya bahwa mengajar tidak hanya teoritik. Di lapangan seperti ini, di perusahaan, kemudian dikawinkan. Sehingga ketika mengajar, bisa bercerita di lapangan seperti apa, karena terkadang yang terjadi di lapangan tidak sama dengan teori. Semakin banyak dosen yang punya pengalaman itu diharapkan bahwa apa yang diajarkan itu tidak berhenti pada penguasaan pengetahuan namun bisa diterapkan. Untuk memudahkan penerapan tentu saja dosen memiliki pengalaman di lapangan, jadi pendekatannya bukan hanya konseptual namun juga pengalaman di lapangan. Umsida juga memfasilitasi dosen untuk melakukan kegiatan di luar kampus antara lain melakukan *visiting lecture*. Dari Dikti pun ada program Alumni Kampus Merdeka (AKM), ada kegiatannya, ada komunitasnya juga. Pemberian motivasi oleh Umsida lainnya dengan mengadakan pembekalan (*onboarding*) dan *coaching clinic* setelah dosen tersebut melakukan pendaftaran dengan tujuan membantu saat proses seleksi. Kemudahan dalam memperoleh Surat Rekomendasi dan persyaratan yang juga mudah untuk dipenuhi menjadi poin penting dalam implementasi MBKM di Umsida.

Motivasi dari luar lainnya adalah diberikannya Surat Tugas oleh Rektor dan mendapatkan sertifikat sebagai Dosen Pembimbing Lapangan setelah berakhirnya kegiatan. Insentif bagi dosen juga diberikan berupa uang akomodasi, transportasi, honorarium, uang saku untuk MBKM Flagship dari Pemerintah dan mendapatkan uang kegiatan/uang saku untuk MBKM Internal/Mandiri. Kemudian ada bentuk penghargaan kepada dosen yang lolos program MBKM berupa flyer pemberitahuan di website resmi Umsida, sosial media Umsida.

Salah satu tantangan dalam Implementasi MBKM di Umsida adalah bagaimana menjaga semangat atau komitmen. Seperti yang disampaikan oleh Direktur DA. “Itu yang saya rasakan. Kadang kan semangat atau komitmen itu kan naik turun ya. Ada beberapa Prodi yang sangat bersemangat untuk bisa berpartisipasi kita juga jadi ikut bersemangat. Kalau saya kok lebih ke sana ya. Kalau menyiapkan bagaimana infrastruktur dan sebagainya menurut saya bisa lah kita selesaikan. Kalau mahasiswa tidak semangat, dosennya tidak semangat, padahal aktor dari MBKM itu kan mereka. Kalau infrastrukturnya siap, tapi aktornya tidak bergairah ya. Harus memahami urgensinya. Jangan sampai nanti ikut cuma poko ke ikut program. Itu akan cepat luruh. Karena begitu program ini selesai, lupa mereka. Tapi begitu kita memahami esensinya mau program itu diganti nama program lain itu akan lebih mudah karena lebih menginternalisasi.” – Petikan wawancara dengan Direktur DA, Tanggal 4 November 2022.

Dosen adalah salah satu aktor utama dalam kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Keberhasilan implementasi MBKM salah satunya tergantung dari keterlibatan dosen baik secara langsung dengan menjadi Dosen Pembimbing Lapangan, maupun tidak langsung, dengan mengaplikasikan esensi merdeka belajar dalam pembelajaran di kelas. Oleh karenanya, motivasi dosen haruslah menjadi perhatian khusus. Dosen yang termotivasi menjadikan MBKM sebagai sarana pengembangan diri. Motivasi dosen yang tinggi akan membuat dosen berkomitmen melalui keikutsertaannya dalam MBKM.

Peran Model Pentahelix dalam Implementasi MBKM

Peran Pemerintah dalam Implementasi MBKM

Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi pertama kali mensosialisasikan kebijakan MBKM pada Tahun 2019 setelah sebelumnya merumuskan kebijakan tersebut. Tindak lanjut dari sosialisasi tersebut adalah banyak program MBKM flagship yang ditawarkan oleh Pemerintah, dan beberapa diantaranya yang diikuti oleh Umsida antara lain Pertukaran Mahasiswa Merdeka, Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB), Kampus Mengajar, International Credit Transfer (ICT), Riset atau Penelitian kerja sama dengan BRIN, KKN Tematik berupa program Pejuang Muda yang merupakan kerja sama tiga kementerian yaitu Kementerian Agama, Kementerian Sosial dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, ada juga program Wirausaha Merdeka, serta bentuk program lainnya. Mahasiswa yang mengikuti program akan mendapatkan UKT, kemudian uang akomodasi, transportasi, dan ada uang saku juga. Seleksi mahasiswa dan dosen yang akan mengikuti program MBKM Flagship dilakukan oleh Kemendikbud melalui kelompok kerja. Tidak ada diskriminasi antara Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta; semua diberikan kebebasan dan diberikan perlakuan yang sama oleh pemerintah untuk mengikuti program Kampus Merdeka. Pada akhir pelaksanaan program MBKM flagship, Kemendikbud mengadakan survei akhir yang dilakukan terhadap mahasiswa, dosen, mitra, dan Perguruan Tinggi. Hasil dari survei akan menjadi umpan balik atas pelaksanaan program dan berguna untuk mengoptimalkan program MBKM selanjutnya.

Dalam rangka mendorong transformasi dan inovasi Perguruan Tinggi, Pemerintah membuat beberapa skema hibah antara lain hibah Program Kompetisi Kampus Merdeka (PKKM), di dalamnya terdapat 3 skema (liga 1, liga 2, dan liga 3). Umsida masuk ke dalam kategori liga 2, dengan jumlah mahasiswa antara 5.001 sampai dengan 18.000, di Tahun 2022 Umsida memperoleh hibah PKKM ini untuk 3 prodi (Akuntansi, Ilmu Komunikasi, dan Teknik Elektro) dan 1 program ISS (Institutional Support System). Tahun sebelumnya, Umsida juga memperoleh hibah Center of Excellence (CoE), hibah Kerja Sama Kurikulum (KSK), dan lain-lain. Hibah berfungsi sebagai akselerator, mempercepat perkembangan MBKM, support pendanaan eksternal untuk MBKM Mandiri.

“Jadi ini kami mendapatkan hibah PKKM tahun kedua, yang pertama untuk hibah ISS, ini kami manfaatkan betul memang ya artinya kami manfaatkan betul untuk menata infrastruktur dari MBKM mandiri. Jadi kami anggap embrio yang awal sudah kami bentuk di 2021 untuk MBKM mandiri, itu kami sempurnakan di sini. Jadi anggaran itu benar-benar terserap memang ke beneficiary. Jadi itu diterima kan betul ke penerima manfaat. Ini adalah dosen DPL dan mahasiswa. Nah itu anggaran yang langsung dari situ dan itu jalan untuk 8 BKP mulai dari pertukaran sampai KKN-Tematik. Itu menggunakan anggaran ISS.” – Petikan Wawancara dengan ER, 4 November 2022

Institusi pemerintah, BUMD, BUMN, Pemerintah Daerah turut menjadi mitra MBKM di Umsida. Kerja sama dengan BUMN dan lembaga lain sudah banyak dilakukan. Kerja sama itu bukan sebatas penandatanganan MOU tetapi sudah terlaksana. Program magang yang diikuti mahasiswa juga oleh dosen di beberapa perusahaan BUMN itu sudah banyak dan sampai sekarang berjalan. Pemerintah Daerah Sidoarjo melalui Dinas Pendidikan, Dinas Sosial, Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, Bappeda, BPKAD, dan Inspektorat ikut berpartisipasi dalam program MBKM. Sebagai contoh, Dinas Pendidikan, kaitannya dengan Kampus Mengajar. Beberapa kali kegiatan dilaksanakan di Umsida, Kepala Dinas Pendidikan dan bidang-bidang yang ada di sana juga datang. Menurut informasi yang diterima dari informan kunci H, respon dari Kepala Sekolah juga bagus sekali. Dengan kedatangan mahasiswa-mahasiswa Umsida, Kepala Sekolah dan guru di sekolah tersebut mengatakan ada nuansa baru yang diberikan oleh kampus kepada sekolah. Mereka rata-rata berharap program ini dilanjutkan. Beberapa Pemerintah Desa di Sidoarjo juga merupakan mitra MBKM Umsida. Sebagian diantaranya tidak hanya sekedar memberikan izin untuk pelaksanaan kegiatan, namun juga mengeluarkan dana Desa untuk mensupport dalam hal pendanaan/pembiayaan program.

Kontribusi Pemerintah lainnya dalam mendukung implementasi MBKM di Umsida adalah melalui kerja sama prodi Pendidikan Guru Sekolah Dasar (PGSD) Umsida dengan program kemitraan Pemerintah Indonesia Australia (INOVASI) mengadakan workshop peninjauan kurikulum berbasis OBE. Dijalankannya kurikulum berbasis OBE ini nantinya akan menjadi batu loncatan bagi Umsida dalam hal implementasi MBKM. Pusat Studi Gender dan Perlindungan Anak adalah hasil kerja sama Umsida dengan INOVASI dimana telah dilakukan pendampingan terhadap 10 SD Negeri dan Muhammadiyah dan sudah berjalan satu tahun lebih dan dinilai bagus baik dari INOVASI maupun Dinas Pendidikan di Provinsi dan Kabupaten. Bahkan kemudian program ini akan diintegrasikan di kurikulum PGSD artinya nanti mereka yang lulus dari PGSD Umsida sudah sangat siap untuk melaksanakan proses pendidikan pembelajaran yang tidak bias gender.

Umsida menyadari kebijakan Pemerintah sering kali berubah, namun jika dipahami lebih dalam sesungguhnya substansinya banyak yang sama, namanya saja yang berubah. Sehingga tentunya Umsida harus siap jika MBKM akan

digantikan oleh program lainnya. Harapannya Umsida sudah memiliki rancang bangun kurikulum yang arahnya sesuai dengan visi lembaga ini ketika hal itu terjadi dan tidak lepas dari standar Pendidikan Nasional.

Peran Pemerintah dalam implementasi MBKM di Umsida cukup besar. Selain sebagai pembuat kebijakan, Pemerintah juga berperan dalam memberikan kesempatan untuk mengikuti MBKM Flagship yang digagas melalui Kemendikbud Ristek. Sebagai akselerator MBKM Internal di Umsida dengan pemberian hibah berbagai skema. Kemudian mewujudkan semangat kolaborasi, berbagai instansi Pemerintah pun ikut menjadi mitra MBKM di Umsida.

Peran Akademisi dalam Implementasi MBKM

Akademisi adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam istilah umum, akademisi merujuk kepada seseorang yang berpendidikan tinggi, atau intelektual, atau seseorang yang menekuni profesi sebagai pengajar dan guru besar di perguruan tinggi. Pada beberapa situasi, meskipun tidak bekerja di perguruan tinggi, ilmuwan, peneliti, cendekiawan, dan para ahli juga disebut akademisi.

Istilah akademisi cenderung melekat pada profesi dosen, dalam beberapa momen, dosen adalah representasi dari kebutuhan akan akademisi. Pada Pasal 60 Undang-undang Guru dan Dosen disampaikan bahwa kewajiban dosen untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Hal ini juga diatur di dalam Pasal 20 ayat (2) UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Dari instrumen hukum tersebut peran akademisi sangat jelas menjadi bagian dari upaya mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebagai salah satu struktur pendukung masa depan, Universitas menyediakan Sumber Daya Manusia yang handal, menyajikan hasil penelitian, dan transfer pengetahuan kepada industri sekaligus membawa inovasi [53].

Jika ditelaah lebih mendalam, bentuk kegiatan pembelajaran pada kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka merupakan bagian dari penerapan integrasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Bahkan terlepas dari bentuk kegiatan pembelajaran di luar Prodi, pembelajaran di kelas juga harus sesuai dengan IKU 7, menuntut model kelas partisipatif kolaboratif, berupa *Case Based Learning/Project Based Learning* dan juga menerapkan *Student Centered Learning*, pembelajaran yang fokus kepada mahasiswa (bersifat *personalize learning, flexibility learning, dan immersive learning*). Dosen harus mampu menjadi inspiratif, motivatif bagi mahasiswa, dan PT sebagai Lembaga yang mawadahi diharapkan mampu mewujudkan manajemen Pendidikan yang efektif, efisien, dan tentu harus profesional juga.

Di tahun pertama pemberlakuan MBKM, Umsida fokus pada penyiapan infrastruktur MBKM, diawali dengan diadakannya serangkaian FGD untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif, pemahaman yang lebih jelas, terkait dengan arah tujuan MBKM. Kemudian diikuti dengan kegiatan perumusan format BKP supaya tidak saling *overlap* satu sama lain. Direktorat Akademik kemudian mendapatkan tugas menyusun panduan, SOP, implementasi MBKM, Panduan Penilaian, dan dokumen lain yang terkait. Peran akademisi dalam penyusunan pedoman teknis ini sangatlah besar. Termasuk ketika MBKM skema internal/mandiri mulai dirancang, perlu disiapkan *manual book* sebagai panduan. Penetapan kriteria pencapaian kompetensi haruslah juga dilakukan.

Walaupun kesempatan untuk menjadi Dosen Pembimbing Lapangan (DPL) terbuka untuk seluruh dosen yang berminat mendaftar, pada skema MBKM Internal, beberapa Prodi menentukan/merekomendasi dosen yang mengikuti skema MBKM sesuai dengan keahliannya meskipun tidak menutup kemungkinan dosen yang menjadi DPL itu lintas Prodi. DPL bertugas sebagai pengarah kegiatan. DPL ikut memberikan pembekalan kepada mahasiswa sebelum memulai program. Dosen Pembimbing Lapangan membimbing kegiatan MBKM dari awal sampai dengan akhir. Misal dalam Program Kampus Mengajar, DPL memiliki tanggung jawab untuk memvalidasi logbook mahasiswa, mendampingi ke Dinas Pendidikan, ke Sekolah yang dituju, melakukan *sharing session* tiap dua minggu, dan sebagian diantaranya membimbing mahasiswa untuk membuat artikel/publikasi. Untuk program magang, DPL memantau progress mahasiswa, *visiting* mahasiswa di tempat mitra, meminta *feedback* dari mitra. Pada MBKM flagship, setelah pelaksanaan, diharuskan untuk melaporkan kegiatan MBKM secara langsung kepada Dikti, sedangkan untuk MBKM skema internal, pelaporan kegiatan melalui PIC dari masing-masing BKP untuk kemudian dikumpulkan kepada Direktorat Akademik yang kemudian akan meneruskan pelaporan tersebut ke Dikti.

Beberapa peran akademisi dalam implementasi MBKM di Umsida antara lain menyusun program yang diusulkan untuk Prodi yang menerima hibah, kemudian melakukan kerja sama penelitian (*joint research*) dengan Perguruan Tinggi di luar Indonesia baik secara individu maupun secara Lembaga, misalnya dengan DRPM. Penyetaraan mata kuliah/rekognisi konversi SKS juga merupakan salah satu peran akademisi yang penting. Kendala ini masih terjadi di beberapa Prodi di Umsida. Perlu juga untuk dipahami bahwa keikutsertaan dalam BKP di luar Prodi tidak seharusnya membuat keterlambatan kelulusan bagi mahasiswa. Selain itu akademisi juga berperan dalam meningkatkan implementasi MBKM pada masyarakat antara lain dengan cara membangun jejaring melalui kolaborasi, kerja sama, membentuk komunitas alumni MBKM, melaksanakan seminar, dimana akademisi membahas isu-isu terkait MBKM. Seminar dapat bersifat nasional, dapat juga bertaraf internasional dengan

pembicara yang mumpuni berasal dari dalam dan luar negeri. Semua itu dilakukan oleh akademisi yang dikatakan sebagai motor penggerak MBKM.

Terakhir, dan juga yang sedang dilakukan oleh akademisi di semua Prodi Umsida adalah menyesuaikan kurikulum KKNI yang baru ditetapkan pada Tahun 2019 menjadi kurikulum KKNI-OBE (*Outcomes Based Education*). Kurikulum adalah aspek kunci dalam proses akreditasi internasional. Pemberlakuan Kurikulum KKNI-OBE yang direncanakan akan dimulai pada tahun ajaran 2023/2024 merupakan salah satu langkah yang ditempuh Umsida sebagai strategi persiapan akreditasi internasional yang pastinya mendukung akselerasi implementasi MBKM. Sebelum sampai ke tahap itu, saat ini Umsida sedang mempersiapkan diri untuk penilaian akreditasi Perguruan Tinggi Tahun 2024, yang ditargetkan menjadi Perguruan Tinggi dengan akreditasi Unggul. Jika hal itu tercapai, kemudian kurikulum OBE diberlakukan, maka langkah selanjutnya adalah memperoleh Akreditasi internasional. Manfaat dari akreditasi internasional antara lain mahasiswa memperoleh pendidikan berstandar global, Program studi dan Perguruan Tinggi diakui dalam skala global, dan para pemangku kepentingan dalam hal ini DUDI memperoleh lulusan atau tenaga kerja handal sesuai dengan tuntutan dunia kerja global.

Umsida harus mampu memberikan pembelajaran yang nantinya setelah mahasiswa lulus, ia akan membawa kebermanfaatannya bagi dirinya dan masyarakat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan bisa menjawab kebutuhan industri, dunia usaha, dunia kerja. Pertanyaannya adalah apakah rumusan kurikulum yang berlaku saat ini sudah *outcomes based* atau belum? Perkembangan model inovasi dalam dunia pendidikan hendaknya selaras dengan apa yang menjadi konsep Society 5.0. Penerapan kurikulum yang menekankan pada aspek kemandirian akan melatih peserta didik lebih optimis dalam menghadapi tantangan yang beragam di era disrupsi digital ini dan menjadi solusi atas pergerakan arus teknologi yang deras [54]. Pembelajaran diharapkan mampu memenuhi ketiga aspek kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap adalah fokus dari Kurikulum *Outcomes Based Education* (OBE) dimana Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL) disinkronkan dengan apa yang menjadi visi dan misi Umsida karena pada hakikatnya, kurikulum Perguruan Tinggi pada dasarnya bukan sekedar kumpulan mata kuliah, melainkan merupakan rancangan serangkaian proses pendidikan atau pembelajaran untuk menghasilkan suatu *learning outcomes*.

Peninjauan kurikulum dilakukan dengan membentuk tim untuk menganalisis kurikulum yang ada saat ini sambil dilakukan penyesuaian yang diperlukan dengan melibatkan pakar dari kalangan akademisi, mengundang stakeholder antara lain industri, pemerintahan, komunitas/lembaga sosial, alumni, dosen dan mahasiswa dalam bentuk *Forum Group Discussion* (FGD). Selanjutnya sosialisasi hasil pengembangan kurikulum dikomunikasikan kepada *stakeholders* sebagai mitra Perguruan Tinggi.

Akademisi, tenaga kependidikan termasuk di dalamnya kepala unit, dekan, kaprodi, sekretaris prodi, dosen, dan seterusnya adalah pembelajar, yang dalam prosesnya pasti akan mengalami berbagai perubahan baik karena adanya perubahan regulasi maupun bentuk adaptasi atas kondisi yang terjadi. Oleh karenanya semangat sebagai penguatan diri perlu terus dipupuk, bagaimana untuk tidak berhenti memperbaiki, meningkatkan diri dan tidak berputus asa dalam menjalankan peran serta tugasnya. Termasuk peran akademisi dalam mendukung implementasi MBKM di Umsida yang sangatlah krusial. Mulai dari mempersiapkan pedoman teknis pelaksanaan MBKM, perumusan kurikulum yang sesuai, format Bentuk Kegiatan Pembelajaran di luar Prodi, berperan sebagai Dosen Pembimbing Lapangan, sampai kepada pengaplikasian pembelajaran di kelas yang bersifat partisipatif dan inovatif.

Peran Bisnis (Dunia Usaha Dunia Industri) dalam Implementasi MBKM

Bisnis disebut sebagai *Co-Operative Academic Education*. Magang pada dunia usaha, bisnis, industri memberikan pengalaman kerja secara nyata, memberikan perspektif baru bagi mahasiswa tentang dunia kerja, sekaligus secara simultan memberikan umpan balik untuk pemantapan dan pengembangan kurikulum Prodi ke depannya. Konsep ‘pendidikan perbankan’ menjadi terbukti dengan maraknya universitas dan program studi menyesuaikan kurikulum yang dimilikinya dengan kebutuhan *stakeholders* (pemerintah, dunia usaha, dunia industri, dan masyarakat). Peninjauan kurikulum dilakukan kapan saja ketika kebutuhan dari *stakeholders* tiba-tiba berubah [55].

Di samping itu memperkenalkan lingkungan berorganisasi kepada mahasiswa, magang memperkenalkan permasalahan yang dapat terjadi di dunia kerja. Untuk mendukung keterlaksanaan magang yang bermitra dengan dunia usaha diperlukan dukungan dari berbagai pihak, agar kerja sama ini dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat. *Sharing* ilmu, pengalaman, dan skill dapat terjadi melalui dua arah, sehingga tidak ada yang merasa dirugikan, namun malah saling menguntungkan dengan berbagai inovasi-inovasi yang dapat muncul akibat kerja sama ini [56]. Interaksi antara mitra dengan para staf pengajar membangun hubungan antara mahasiswa sebagai calon tenaga kerja profesional serta membangun potensi kerja sama (dalam riset berkelanjutan).

Dunia Usaha Dunia Industri (DUDI) berperan dalam implementasi MBKM di Umsida, antara lain memberikan skill praktis (penerapan di lapangan), menumbuhkan soft skill untuk mahasiswa antara lain bagaimana menyelesaikan permasalahan yang terjadi, bagaimana berkomunikasi, bagaimana bekerja sama dengan individu lain, dan lain sebagainya. Mahasiswa tidak diperlakukan sebagai *cheap labour* namun diberi kesempatan mengasah

kompetensi yang dimiliki olehnya. Sebagai timbal baliknya, DUDI mendapatkan calon tenaga kerja yang handal setelah mahasiswa lulus nanti, harapannya proses ini akan me-matchingkan antara kebutuhan DUDI dengan kompetensi lulusan PT. DUDI memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk menjadi pegawainya (direkrut) setelah lulus dan secara bersamaan terbantu dalam proses perekrutan tenaga kerja dalam hal ini dari segi pembiayaan proses tersebut.

Umsida tidak memiliki kriteria khusus dalam pemilihan mitra MBKM, namun harus disesuaikan dengan skema kegiatan MBKM yang hendak dilaksanakan. Bahkan UMKM pun boleh menjadi mitra asalkan memiliki legalitas yang jelas. Sebelum program dimulai, biasanya dilakukan diskusi antara DUDI dengan akademisi di Umsida untuk menyamakan persepsi terkait kriteria pencapaian kompetensi. Pada saat pelaksanaan, mahasiswa diberikan pendampingan, baik yang disediakan oleh DUDI, dan maupun yang disediakan oleh Umsida yaitu Dosen Pembimbing Lapangan. Di akhir kegiatan, DUDI memberikan penilaian terhadap mahasiswa yang terlibat dalam program/kegiatan. Biasanya ada keberlanjutan hubungan Umsida dengan mitra setelah kegiatan MBKM berakhir, beberapa diantaranya antara lain mitra DUDI meng-hire dosen Umsida sebagai tenaga ahli di perusahaan. Kemudian Pimpinan DUDI diundang ke kampus Umsida untuk menjadi praktisi mengajar. Bahkan ada mitra yang mengakomodir Umsida untuk ikut pameran produk, masuk di platform belanja online milik mitra, dan lain sebagainya.

Saat ini yang masih menjadi hambatan adalah jumlah mitra DUDI masih terbatas, terutama MBKM internal, karena informasi tentang program ini banyak yang belum sampai ke DUDI, sehingga cukup banyak DUDI yang menjadi belum siap menerima mahasiswa berkegiatan di tempatnya. Selain itu adanya perubahan dari masa pandemi menjadi *new normal* membuat DUDI ingin kegiatan BKP-MBKM bisa dilaksanakan secara luring. Namun terkendala dengan mahasiswa yang sebagian terlanjur mengambil mata kuliah lain (luring di Umsida).

Beberapa bentuk kolaborasi antara Perguruan Tinggi dan DUDI antara lain kolaborasi pengajaran dan pembelajaran, contoh : kursus, beasiswa, seleksi karyawan, pembicara/narasumber kuliah tamu, magang; kolaborasi penelitian dan pengembangan, contoh : kerja sama dengan pusat Pendidikan; kolaborasi pengembangan bisnis, contoh : sponsorship, konsultasi, pelatihan, komersialisasi HAKI; kolaborasi pengembangan masyarakat, industri, regional, contoh : keanggotaan dalam asosiasi, seminar, pengembangan teknologi. Dari keempat bentuk kolaborasi tersebut, Umsida telah menjalani kesemuanya, mulai dari magang, lalu studi independen diselenggarakan dalam bentuk kursus singkat, *bootcamp*, seperti Pelatihan Pelatih Tempat Kerja dilaksanakan pada Bulan Januari 2022 bekerja sama dengan KADIN. Kerja sama riset/penelitian dengan BRIN, mahasiswa mendapat pembimbingan langsung peneliti dari lembaga riset. Lalu kerja sama dengan Kadin institute, terkait bagaimana menyusun kurikulum yang berbasis skema industri, sampai kemudian ditindaklanjuti dengan kolaborasi proyek bersama. Beberapa diantaranya adalah peluncuran Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) di Umsida. Mahasiswa diibaratkan sebagai sebuah produk, Umsida adalah pabrik yang memproduksi, dan DUDI adalah instansi adalah konsumennya, LSP menjadi bagian *quality control*, memastikan 'produk' memiliki kualitas yang layak di terima oleh konsumen. Lulusan Umsida diharapkan berkualitas dan dilengkapi oleh lisensi atas kompetensi dirinya. Di samping itu, Umsida juga mendirikan pusat inkubasi bisnis yang akan *men-support* perkembangan minat wirausaha mahasiswa, membuka kesempatan kerja baru hingga nantinya mengurangi permasalahan pengangguran.

Umsida berkolaborasi dengan KADIN Jatim pada Bulan Januari 2022, mengadakan seminar berjudul "Peran Kadin dalam Peningkatan SDM PT, Industri melalui Sertifikasi Kompetensi dan MBKM". Hal ini menunjukkan komitmen DUDI untuk terus berkontribusi dalam Implementasi MBKM di Umsida. Begitu juga dari pemilik PT Jatinom Indah Agri, Bp. Hidayatullah menghimpun mahasiswa Umsida untuk magang di perusahaannya. Tidak harus dari Prodi Bisnis atau Peternakan, semua mahasiswa bisa. Beliau secara berkesinambungan mengintegrasikan antara kurikulum kampus dan kebutuhan dari DUDI.

Prinsip kolaborasi berorientasi pada upaya saling melengkapi, menguatkan, antara akademisi dan praktisi yang ada di lapangan. Kerja sama antara Umsida dengan DUDI berbasis pada prinsip membangun visi yang sama dalam upaya membangun Sumber Daya Manusia yang berkualitas melalui aktivitas kerja sama antar Lembaga dan menjadi bagian dari implementasi MBKM di Umsida.

Peran Media dalam Implementasi MBKM

Media adalah alat untuk berkomunikasi. Media haruslah menyajikan informasi yang berkualitas dan tersampaikan dengan baik. Pada implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka, media berperan mempublikasikan hal-hal yang berkaitan dengan MBKM terutamanya dalam hal penyebarluasan informasi tentang program MBKM. Umsida memiliki sekretaris universitas, dibawahnya ada hubungan masyarakat (HUMAS) yang bekerja sama dengan media cetak dan media elektronik lokal dan nasional. Pada beberapa website milik Prodi, salah satunya Akuntansi, memiliki MBKM Room, yang digunakan sebagai media informasi kegiatan yang akan, sedang, dan telah dilaksanakan. Whats App Group dibentuk untuk memudahkan koordinasi terkait MBKM baik di tingkat Prodi, sampai dengan tingkat universitas. Ada juga Himpunan Mahasiswa yang ikut dilibatkan dalam pengelolaan IG Prodi, berbagi berita dan kegiatan MBKM.

Umsida juga memiliki PIC khusus bertanggung jawab atas media MBKM, antara lain mendesain flyer untuk kegiatan MBKM, menyiapkan kebutuhan peralatan multimedia selama kegiatan, publikasi mahasiswa dan dosen pendamping lapangan yang lolos seleksi program MBKM, administrasi akademik dapat diakses dan dilakukan secara online, memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran, sarana komunikasi, memudahkan akses terhadap informasi.

Tabel 6. Media Informasi MBKM di Umsida

Media Informasi MBKM
Website Kemendikbud
Website Umsida
Komunitas Alumni
Komunitas Dosen (Whatsapp Group)
Sosialisasi Daring dari Kemendikbud
Sosialisasi Daring dari Umsida
Sosial Media Umsida (Instagram)
Buku Panduan Akademik Umsida

Sumber : Dokumentasi, Observasi, Wawancara, diolah

Pada Tabel 6, salah satu media yang berperan dalam implementasi MBKM di Umsida adalah website resmi Kemendikbud, peran Humas Dikti sangat strategis dalam hal mengkomunikasikan program-program MBKM yang ditawarkan oleh Dikti. Bukan hanya sebagai penyebar informasi, Humas Dikti juga menjalin kerja sama dengan para stakeholder. Humas jangan sampai terjebak dalam publikasi yang monoton, perbanyak komunikasi kekinian mampu membangun semangat MBKM melalui informasi dan berita yang disampaikan.

Untuk meningkatkan pengembangan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM), program *Institutional Support System* (ISS) yang merupakan bagian dari hibah Program Kompetisi Kampus Merdeka (PKKM) harus dioptimalkan, aplikasi SIMERA – sistem informasi manajemen ISS MBKM berfungsi memudahkan implementasi, monitoring, evaluasi MBKM di Umsida. Aplikasi ini telah di-*launching* pada bulan Agustus 2022.

Media lain yang akan memberikan dukungan bagi implementasi MBKM adalah program *Tracer Study* yang biasanya dilaksanakan secara periodik, berfungsi untuk pengembangan dan akreditasi PT dan Prodi, membangun jaringan alumni dan database alumni, serta menilai relevansi antara kurikulum dan dunia kerja. Program *Tracer Study* dapat juga digunakan oleh Umsida untuk menjajaki perusahaan, instansi untuk dijadikan mitra MBKM selanjutnya.

Pemberitaan terkait MBKM Umsida masih berpusat pada media milik sendiri dan media lokal Jawa Timur. Itu pun terbatas jumlahnya. Hal ini disebabkan pemberitaan tentang Pendidikan/akademik tidak *marketable*, tidak membawa banyak keuntungan untuk media sehingga walaupun ada pemberitaan atau peliputan hanya ada dalam kolom yang kecil and bukan utama. Oleh karenanya masyarakat belum banyak tahu tentang berbagai skema program MBKM Umsida. Padahal jika dioptimalkan, di masa dimana digital memiliki *power* yang sangat besar dalam menggerakkan antusiasme publik, sosial media akan sangat membantu Umsida dalam proses *Branding* menuju rekognisi nasional dan internasional.

Penggunaan media dalam mendukung implementasi MBKM di Umsida sampai dengan saat ini kebanyakan masih sebatas mempublikasikan kegiatan MBKM yang dilaksanakan. Optimalisasi media dengan menggunakan strategi komunikasi yang tepat harus diterapkan. Humas juga harus adaptif terhadap berbagai bentuk media baru, apalagi saat ini mahasiswa sebagai generasi ‘melek’ digital pastinya mempunyai tingkat adaptasi yang sangat tinggi terhadap media komunikasi dan informasi.

Peran Masyarakat dalam Implementasi MBKM

Keterlibatan masyarakat dalam MBKM merupakan salah satu faktor yang mendukung terwujudnya Pendidikan yang berkualitas di Perguruan Tinggi. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, nafas MBKM ini selaras dengan apa yang disebut Tri Dharma Perguruan Tinggi. Semua bentuk kegiatan pembelajaran di luar Prodi yang digagas oleh MBKM mencirikan 3 hal, pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Bagaimanapun tujuan dari Pendidikan akan bermuara pada masyarakat. Bagaimana pendidikan akan berkontribusi terhadap kemaslahatan masyarakat, membawa kebermanfaat. Demikian pula implementasi MBKM Umsida, semua proses, pelaksanaan, dan hasil yang diperoleh diharapkan berdampak positif untuk masyarakat.

Masyarakat sebagai salah satu dari *stakeholders*, sebagai penerima manfaat dan yang merasakan dampak dari program ini. Masyarakat juga lah yang akan menilai kebermanfaat dari program ini. Masyarakat yang mendapatkan dampak dari program MBKM sangat beragam. Contoh saja dari BKP Kampus Mengajar, yang memperoleh manfaat bukan hanya mahasiswa yang terlibat, melainkan lebih dari itu, orang tua yang memiliki siswa

yang bersekolah di SD tempat kegiatan Kampus Mengajar, juga orang tua dari mahasiswa, dan pastinya sekolah yang menjadi tempat kegiatan. Sekolah-sekolah yang ditempati oleh mahasiswa-mahasiswa yang terlibat dalam program Kampus Mengajar akan mendapatkan banyak manfaat. Salah-satunya adalah pendampingan secara teknologi, transfer teknologi dari mahasiswa. Kemudian mendapatkan support untuk bagaimana pengelolaan administrasi. Mahasiswa sebagai mitra guru tentu akan membantu mengurangi beban pekerjaan guru. Sedangkan siswa-siswa yang mendapatkan pendampingan dengan lebih intensif ini akan terbantu dalam hal peningkatan kompetensi literasi dan numerasi dan orang tuanya pasti akan merasakan itu. Kalau dari sisi orang tua yang memiliki anak mahasiswa yang mengikuti program tentunya mahasiswa akan mendapatkan pengalaman lebih di luar kelas, menjadikan mereka lebih lincah setelah lulus, bekerja, mindsetnya akan tetap bertumbuh. Hal ini tentu saja akan meringankan beban orang tua juga.

“Mahasiswa mindsetnya akan terbuka dan banyak karier ya bu ya yang lebih terbuka karena memang dia sudah terlatih. Paling tidak tiga semester itu tadi itu sudah memberikan banyak wawasan ya. Jadi tidak hanya terkungkung belajar dalam kelas dengan hanya mungkin dongeng atau contoh-contoh kasus saja. Dan kemudian dengan *immersive learning* ke lapangan itu akan mendapatkan pengalaman secara real tadi.” – Petikan Wawancara dengan ER, Tanggal 4 November 2022.

Program MBKM Umsida lain yang bersentuhan langsung dengan masyarakat adalah KKN-Tematik, Umsida Mengabdikan, dan Umsida Humanity Project. Kuliah Kerja Nyata (KKN) adalah kegiatan yang dilaksanakan oleh mahasiswa Umsida yang lagi-lagi merupakan perpaduan bentuk kegiatan pendidikan, penelitian lapangan, dan pengabdian kepada masyarakat. Bagaimana mahasiswa belajar untuk menyelesaikan permasalahan nyata di masyarakat dengan menggunakan segala Ilmu Pengetahuan dan Teknologi yang sudah dan sedang dipelajari mahasiswa di Perguruan Tinggi. KKN bersifat *cross sectoral* dan pendekatan multidisipliner dipakai untuk memecahkan permasalahan yang ada. Fokus utama pembangunan desa bersama Perguruan Tinggi adalah bagaimana menumbuhkan perekonomian desa dengan tetap menjaga keberagaman budayanya. Umsida membuka ruang seluas-luasnya kepada semua pihak untuk bersama-sama membangun desa. Salah satu contoh kegiatan MBKM Umsida adalah “Bangun Desa” / KKN-T di Desa Pelintahan, Pandaan bertujuan mengembangkan potensi desa. Program ini tidak hanya dilakukan dalam waktu satu periode, namun telah dilaksanakan beberapa periode yang sifatnya berkelanjutan. Hasil dari kerja sama dan kolaborasi dengan Pemerintah Desa setempat mengoptimalkan potensi wisata di Desa tersebut, yaitu “Coban Binangun”. *Feedback* dari masyarakat terhadap program MBKM Umsida antara lain masyarakat desa terbantu dari sisi tata kelola desa, tata kelola dan pengembangan obyek wisata desa, serta membangun infrastruktur desa.

Sedangkan kegiatan Umsida Humanity Project, Umsida bekerja sama dengan mitra dari Panti Asuhan terkait dengan penanganan / manajemen Panti Asuhan. Lalu kolaborasi dengan MDMC, *Muhammadiyah Disaster Management Center* melaksanakan semacam kegiatan sosialisasi dan rintisan sekolah tanggap bencana. Jadi arahnya dari MDMC, bagaimana caranya supaya bencana itu tidak ditanggapi secara pasif namun juga secara aktif sehingga siswa di semua level pendidikan mulai dari dasar sampai menengah paham tentang bagaimana ketika mereka dihadapkan pada situasi bencana.

Implementasi MBKM Umsida lainnya adalah terlaksananya agenda “Modul Nusantara” yang merupakan bagian dari Pertukaran Mahasiswa Merdeka. Modul Nusantara adalah program literasi budaya, pengejawantahan nilai-nilai kebaikan dan toleransi dengan tujuan memberikan pemahaman komprehensif tentang kebhinekaan, wawasan kebangsaan dan cinta tanah air. Agenda Modul Nusantara PMM-2 terakhir diselenggarakan di Desa Wonokerto, Kecamatan Sukapura, Kabupaten Probolinggo dengan mengangkat tema Kebhinekaan, Inspirasi dan Refleksi. Pembelajaran secara langsung mengenai budaya di wisata alam Gunung Bromo memberikan kesan tersendiri. Kegiatan tersebut menghadirkan tokoh Pemangku Adat Suku Tengger serta pemuda-pemudi Desa Wonokerto. Semua yang hadir sangat antusias, pertanyaan seputar kebhinekaan dan toleransi utamanya yang telah dijalankan oleh masyarakat Suku Tengger terus mengalir. Dilanjutkan oleh sesi inspiratif, bagaimana setiap manusia dalam hal ini pemuda mampu berkontribusi di daerah asal masing-masing. Pada kegiatan ini juga diikuti oleh penandatanganan *Memorandum of Agreement (MoA)* Perjanjian Kerja sama dalam rangka Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) antara Direktorat Akademik Umsida dengan Pemerintah Desa Wonokerto.

Belum lama ini, Umsida juga berdiskusi dengan SMA/SMK/MA Muhammadiyah se-Jatim dan merencanakan kolaborasi membuat program pengabdian masyarakat dilakukan oleh mahasiswa dan dosen untuk melaksanakan penelitian dan membuat proyek di sekolah bersama di bidang Sains dan Teknologi.

Masyarakat memberikan umpan balik kepada Perguruan Tinggi sebagai bahan pengayaan materi kuliah, penyempurnaan kurikulum, dan sumber inspirasi rancangan bentuk pengabdian kepada masyarakat. Selain itu masyarakat dapat memberikan bahan masukan bagi peningkatan atau perluasan kerja sama dengan Pemerintah Daerah setempat, termasuk dengan instansi yang terkait. Perguruan tinggi memiliki peranan strategis dalam memajukan desa yaitu sebagai *educator* melalui sistem kelembagaan, dapat mendidik masyarakat secara langsung;

sebagai *catalisator* dengan melakukan inventarisasi potensi ekonomi dan kekayaan budaya desa melalui riset/penelitian; kemudian sebagai *facilitator*, mendampingi, menggali potensi desa dan yang terakhir sebagai *developer* yaitu membantu desa dalam mengembangkan perekonomiannya dan penataan lingkungan. Upaya Umsida “membangun” desa dengan menggunakan MBKM sebagai *tools*nya diharapkan akan membantu desa dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki olehnya dan mengatasi berbagai permasalahan-permasalahan yang terjadi dengan tetap memperhatikan karakteristik tiap desa itu sendiri.

Kunci keberhasilan MBKM di Umsida antara lain dengan melakukan peninjauan atas kurikulum yang sudah ada, merumuskannya kembali menjadi kurikulum yang adaptif, mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan zaman, dan mengubah pola pikir dari pendekatan kurikulum berbasis konten yang kaku menjadi kurikulum berbasis capaian pembelajaran (*Outcomes Based Education-OBE*), fokus pada penyusunan capaian pembelajaran berdasarkan visi misi Umsida, tujuan masing-masing Prodi, dan kesesuaian dengan profil lulusan, dimana rancangan kurikulum secara menyeluruh memfasilitasi kesempatan belajar sesuai dengan pembelajaran konstruktif, menggunakan siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Action*), hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan pada penelitian yang dilakukan oleh [8].

Karakteristik pencapaian pembelajaran Kampus Merdeka mengarah pada proses membangun kegiatan pembelajaran yang kondusif dan sejalan dengan tujuan kampus merdeka (*holistic*; proses pembelajaran yang bisa mendorong pembentukan pola pikir yang komprehensif). Potensi dosen harus terus digali untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kualitas pembelajaran. Dosen yang berkualitas dan kompeten akan mendorong kesuksesan belajar mahasiswa; teknologi tidak akan menggantikan peran dosen dan penggunaan teknologi sebagai *tools* yang digunakan oleh dosen dalam rangka meningkatkan kompetensi mahasiswa. Perguruan Tinggi menempatkan peran dosen sebagai ujung tombak dalam meningkatkan kualitas kebijakan MBKM. Oleh karenanya gaya kepemimpinan transformasional di Umsida ini akan memudahkan proses tersebut. Dengan adanya dukungan yang luar biasa dari Pimpinan dengan cara memberikan kesempatan sebesar-besarnya bagi dosen untuk meningkatkan kompetensinya melalui keterlibatan dalam program MBKM. Seraya memberikan motivasi dalam setiap kesempatan, baik itu pada saat rapat akademik, pertemuan-pertemuan dengan Prodi, dan Fakultas, sosialisasi program, sampai dengan terus memblasting informasi terkait MBKM melalui social media milik pribadi ataupun universitas ikut berperan dalam implementasi MBKM di Umsida.

Kemudian, untuk membantu mendapatkan lulusan yang sesuai dengan kriteria program Kampus Merdeka, dibutuhkan kelas integratif yaitu sistem pembelajaran yang bersumber dari berbagai bidang disiplin ilmu. Diciptakannya kelas kolaboratif, mendorong mahasiswa untuk melakukan kegiatan yang melibatkan interaksi antara sesama mahasiswa, juga dengan dosen. Pembelajaran tidak hanya melalui ceramah di kelas, dosen membuat rekaman pembelajaran, ketika di kelas mahasiswa diarahkan untuk lebih banyak berdiskusi, memberikan kesempatan presentasi, kerja kelompok, kebebasan pembelajaran diatur sesuai dengan capaian pembelajaran yang diinginkan. Dalam hal ini kreativitas dosen sangat diperlukan. Kampus Merdeka memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk mengaplikasikan ilmu yang diperolehnya dari Perguruan Tinggi dan belajar untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di lapangan. Kampus Merdeka diharapkan mampu mencetak lulusan yang mendapatkan ilmu pengetahuan secara maksimal karena menerima pembelajaran yang efektif. Kampus Merdeka berpusat pada merdeka dalam belajar, mahasiswa memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan menikmati proses belajar secara maksimal. Pentingnya membangun sinergi, kolaborasi dan kerja sama antara Prodi dengan pihak lain di era transformasi digital ini akan mendukung keberhasilan proses pembelajaran mahasiswa dan mewujudkan capaian pembelajaran yang diinginkan.

Optimalisasi terhadap penggunaan Sistem Informasi Manajemen SIMERA-ISS PKK dan perlunya mempersiapkan kebijakan, prosedur, serta sistem pendanaan yang efektif, efisien, dan akuntabel, termasuk kontribusi eksternal baik dari Pemerintah ataupun swasta; andil masyarakat, dan budaya yang mendukung kolaborasi DUDI dan satuan pendidikan, serta pengoptimalan penggunaan media akan mendukung keberlanjutan program MBKM di Umsida.

IV. SIMPULAN

Gaya kepemimpinan, motivasi dosen, dan model pentahelix berperan dalam mendukung implementasi MBKM di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Sejak awal mulai diberlakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo telah berupaya mengimplementasikan Merdeka Belajar Kampus Merdeka. Dari 4 pokok kebijakan Kampus Merdeka, Bentuk Kegiatan Pembelajaran (BKP) di luar Program Studi menjadi inti program MBKM yang dilaksanakan oleh Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Kemandirian dan sinergi yang merupakan esensi MBKM juga menjadi bagian dari *core value* yang ditanamkan oleh Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Delapan Bentuk Kegiatan Pembelajaran MBKM adalah penjabaran dan implementasi dari Tri Dharma Perguruan Tinggi, dimana diantaranya merupakan perpaduan dari

pendidikan, penelitian, dan juga pengabdian masyarakat. Tidak cukup dengan enam nilai utama, paradigma 'TORSIE' dan gaya kepemimpinan transformasional membawa Universitas Muhammadiyah Sidoarjo ke arah pendidikan yang dinamis dengan menggunakan MBKM sebagai salah satu alat menuju pendidikan berkualitas. Gaya kepemimpinan transformasional turut menggerakkan motivasi dosen utamanya dalam rangka pengembangan diri, bagaimana meningkatkan kompetensi kemudian berkomitmen menjadikan MBKM bukan sekedar sebutan atas kegiatan di luar kampus, melainkan menginternalisasi MBKM sampai kepada menciptakan kelas kolaboratif, inovatif, dan partisipatif demi menghasilkan lulusan yang tangguh, berkarakter, sekaligus peka terhadap lingkungan dan membawa kebermanfaatannya ke dalam masyarakat. Selain gaya kepemimpinan dan motivasi dosen mendukung implementasi MBKM di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, model pentahelix melengkapi itu semua. Integrasi antara Pemerintah, sebagai pembuat kebijakan, kemudian pemberi akselerasi MBKM berupa hibah yang beragam, lalu peran akademisi sebagai konseptor, mewujudkan skema kegiatan yang beralaskan kemerdekaan belajar, kolaborasi Bisnis dalam hal ini Dunia Usaha dan Dunia Industri, semakin mendorong Perguruan Tinggi untuk bersinergi dengan berbagai institusi, ditambahkan peran media yang bukan saja sebagai sarana publikasi kegiatan MBKM, namun juga sebagai saluran interaksi antara Perguruan Tinggi dengan masyarakat, yang juga berperan dalam memberikan umpan balik atas pelaksanaan program MBKM dan menjadi bahan evaluasi untuk pelaksanaan MBKM ke depannya.

Saran penelitian adalah Universitas Muhammadiyah Sidoarjo harus memaksimalkan proses peninjauan kurikulum yang sedang dilakukan oleh akademisi pada saat ini dengan dukungan dari unsur Pemerintah, Dunia Usaha Dunia Industri, praktisi profesional, dan masyarakat karena hal tersebut akan memberikan *multiple effect* bagi implementasi MBKM dan membantu ketercapaian rekognisi internasional nantinya serta memastikan keberlanjutan MBKM di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Keterbatasan penelitian ini adalah Peneliti tidak dapat melakukan pengumpulan data dengan observasi partisipatif secara lengkap karena tidak mengikuti secara langsung bentuk kegiatan pembelajaran di luar program studi yang menjadi *core* dari pelaksanaan MBKM di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah mengevaluasi implementasi MBKM dengan mengaitkan ketercapaian Indikator Kinerja Utama Perguruan Tinggi, jenis penelitian kombinasi antara penelitian kualitatif dan kuantitatif.

REFERENSI

- [1] A. R. Abdullah, "Konsep Dasar Kampus Merdeka," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [2] C. E. Setyawan, "Peluang dan Tantangan Kampus Merdeka," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [3] A. Widyastuti, *Merdeka Belajar Kampus Merdeka Tantangan dan Strategi Implementasinya Pendidikan Tinggi di Era Baru 4.0*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2022.
- [4] N. F. Imtihan, "Gaya Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Society 5.0," *Jurnal Kependidikan Islam 11 Nomor 2*, 2021.
- [5] S. Purwaningrum, "Kemerdekaan dan Kemandirian dalam Belajar," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [6] Fridiyanto, "Konsep Merdeka Belajar," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [7] A. R. Abdullah, "Kurikulum Merdeka Belajar di SD, SMP, SMA Sederajat," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [8] A. Farih, "Kurikulum Merdeka Belajar di Perguruan Tinggi," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [9] F. Rosi, "Guru Penggerak dan Sekolah Penggerak," dalam *Merdeka Belajar dan Kampus Merdeka*, Malang, CV. Literasi Nusantara Abadi, 2022.
- [10] Buku Panduan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka, Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemdikbud RI, 2020.
- [11] D. Townsend dan Butterworth, *Your Child's First School A Handbook for Parents*, Walker & Co., 1992.
- [12] N. Arafah dan S. Bahri, "Peningkatan Human Capital dalam Proses Pembelajaran di Era New Normal," *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2020.

- [13] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2011.
- [14] A. Wahyudi, "Kinerja Karyawan Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan dan Sistem Upah pada PT. Safari Salatiga," Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2015.
- [15] D. Daswati, "Implementasi Peran Kepemimpinan dengan Gaya Kepemimpinan Menuju Kesuksesan Organisasi," *Jurnal Academica*, 2012.
- [16] I. R. Y. Sinambela, S. G. Cibro dan M. J. Lubis, "Gaya Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah pada Era Pandemi Covid-19," *Jurnal Inovasi Penelitian Volume 2*, 2022.
- [17] W. S. Jaya, "Kinerja Guru Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja," *Jurnal Obsesi Volume 6 Issue 3*, 2022.
- [18] K. Davis dan J. Nestrom, *Human Behaviour at Work : Organizational Behaviour (7th Edition)*, McGraw Hill, 1985.
- [19] M. S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Jakarta: Sinar Grafika Offset, 2020.
- [20] R. Supomo dan E. Nurhayati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Penerbit Yrama Widya, 2019.
- [21] E. Krisnanik, Q. Saphira dan I. H. Indriana, "Desain Model MBKM dan Kolaborasi Kerja Sama Model Pentahelix Guna Meningkatkan Daya Saing Lulusan," *Konferensi Nasional Ilmu Komputer (KONIK)*, 2021.
- [22] J. Dzisah dan H. Etzkowitz, "Triple Helix Circulation : The Heart of Innovation and Development," *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 2008.
- [23] Rosmiati, I. Putra dan A. Nasori, "Pengukuran Mutu Pembelajaran di FKIP UNJA dalam Upaya Membangun Generasi Economic Citizen yang Mengelaborasi Program MBKM Kemendikbud," *Jurnal Ilmu Pendidikan (Edukatif)*, vol. 3, no. 6, 2021.
- [24] I. Soemaryani, "Pentahelix Model To Increase Tourist Visit To Bandung And Its Surrounding Areas Through Huan Resource Development," *Academy of Strategic Management Journal Volume 15 Special Issues 3*, 2016.
- [25] M. Rozikin, "Kolaborasi Antar Stakeholders Penta Helix dalam Pengembangan Kota Kreatif (Studi di Kota Malang)," *Jurnal Ilmiah Kajian Perencanaan Pembangunan Volume 2 Nomor 2*, 2019.
- [26] S. Hermawan, "Makna Intellectual Capital Perspektif The Role Theory and The Resource Based Theory," *Ekuitas : Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 2012.
- [27] H. Aribowo, A. Wirapraja dan Y. D. Putra, "Implementasi Model Pentahelix dalam Rangka Mengembangkan Potensi Pariwisata di Jawa Timur serta Meningkatkan Perekonomian Domestik," *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 2018.
- [28] Khusniyah, "Implementasi Model Pentahelix sebagai Landasan Pengembangan Potensi Pariwisata di Kabupaten Kediri," dalam *Prosiding Seminar Nasional Kahuripan I*, 2020.
- [29] F. Suzuda dan Z. Kisman, "Dampak Pelaksanaan Merdeka Belajar Kampus Merdeka di Universitas Trilogi," *Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Perbankan Syariah Volume 7 Nomor 2*, 2022.
- [30] Y. Laga, R. V. Nona, L. Langga dan M. E. Jamu, "Persepsi Mahasiswa terhadap Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM)," *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 4 Nomor 1*, 2022.
- [31] N. Sintiawati, S. R. Fajarwati, A. Mulyanto, K. Muttaqien dan M. Suherman, "Partisipasi Civitas Akademik dalam Implementasi Merdeka Belajar Kampus Merdeka," *Jurnal Basicedu Volume 6 Nomor 1*, 2022.
- [32] K. D. P. Meke, R. B. Astro dan M. H. Daud, "Dampak Kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) pada Perguruan Tinggi Swasta di Indonesia," *Jurnal Ilmu Pendidikan (Edukatif) Volume 4 Nomor 1*, 2022.
- [33] S. Triatri, Keni, Rasji, R. M. Idulfilastri, N. Solikhah dan J. T. Beng, "Perspektif Dosen, Mahasiswa Tendik mengenai Implementasi MBKM di Universitas Tarumanegara," *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, vol. 6, no. 1, 2022.
- [34] R. H. S. Ajil dan M. H. I. Putra, "Role Model Implementasi Kurikulum Merdeka Belajar," *Salam Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i Volume 8 Nomor 6*, 2021.
- [35] S. Priatmoko dan N. I. Dzakiyyah, "Relevansi Kampus Merdeka Terhadap Kompetensi Guru Era 4.0 dalam Perspektif Eksperimental Learning Theory," *At-Thullab : Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 2020.
- [36] D. Sopiannyah, S. Masrurroh, Q. Yuliati, Zaqiah dan M. Erihadiana, "Konsep dan Implementasi Kurikulum MBKM (Merdeka Belajar Kampus Merdeka)," *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal Volume 4 Nomor 1*, 2022.

- [37] M. R. Baharuddin, "Adaptasi Kurikulum Merdeka Belajar Kampus Merdeka (Fokus: Model MBKM Program Studi)," *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran Volume 4 Nomor 1*, 2021.
- [38] R. A. Cahdriyana dan R. Ricardho, "Esensialisme dan Perspektifnya terhadap Program Merdeka Belajar Kampus," *Literasi Volume XII Nomor 2*, 2021.
- [39] N. Siregar, R. Sahirah dan A. A. Harahap, "Konsep Kampus Merdeka Belajar di Era Revolusi Industri 4.0," *Fitrah : Journal of Islamic Education*, 2020.
- [40] E. Simatupang dan I. Yuhertiana, "Merdeka Belajar Kampus Merdeka terhadap Perubahan Paradigma Pembelajaran pada Pendidikan Tinggi : Sebuah Tinjauan Literatur," *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi Volume 2 Nomor 2*, 2021.
- [41] T. M. Fuadi, "Konsep Merdeka Belajar-Kampus Merdeka (MBKM) : Aplikasinya dalam Pendidikan Biologi," *Prosiding Seminar Nasional Biotik*.
- [42] B. M. Nehe, "Analisis Konsep Implementasi Merdeka Belajar – Kampus Merdeka dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 di Masa Pandemi di STKIP Setia Budi Rangkasbitung 2021," *Prosiding Seminar Nasional Setiabudhi Volume 1 Nomor 1*, 2021.
- [43] Nasrulhaq, A. Harakan, Syukri, S. R. Arfah, N. Khaerah, N. Tahir dan N. Wahid, "Diseminasi Kebijakan Pendidikan melalui Program Merdeka Belajar – Kampus Merdeka Pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah," *Jurnal Ilmu Pendidikan Volume 5 Nomor 1*, 2022.
- [44] R. Yanuarsari, R. Romansyah, E. D. Latifah, D. Wahidin dan H. S. Muchtar, "Potret Kepemimpinan dan Mutu Pendidikan di Era MBKM Studi Deskriptif pada Perguruan Tinggi Swasta," *Jurnal Ilmu Pendidikan (Edukatif) Volume 4 Nomor 3*, 2022.
- [45] B. A. Putra, A. I. Salsabila, K. R. Nabila, F. Ikkal dan R. Zakiah, "Peluang dan Tantangan Kebijakan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka pada Prodi Ilmu Komunikasi," *Edu Cendikia : Jurnal Ilmiah Kependidikan Volume 2 Nomor 1*, 2022.
- [46] S. Hermawan dan A. , *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Malang: Media Nusa Creative, 2016.
- [47] A. Strauss dan Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar, 2003.
- [48] D. Nelson, "A Framework for Developing Knowledge Maps for a Not-for-Profit Firm: A Case Study Dissertation," Robert Morris University, USA, 2007.
- [49] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2020.
- [50] M. B. Miles dan A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis*, USA: Sage Publication, Inc, 1984.
- [51] S. Riyadi, R. S. Harimurti dan J. Ikhsan, "Dampak Implementasi MBKM terhadap Pengembangan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta menuju Research Excellence University," *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, vol. 4, no. 1, 2022.
- [52] S. M. Juhro, *Transformational Leadership*, Jakarta: Bank Indonesia Institute, 2020.
- [53] M. Hasan, C. A. Kamaruddin, N. S. P. dan F. A. Sasmita, "Model Kolaborasi Triple Helix untuk Mendukung MBKM," Universitas Negeri Makassar, Makassar, 2022.
- [54] K. Naqy dan L. P. E. Hajrizi, "Responsible Innovation in Support of Society 5.0-Aspects of Audit and Control," 2020.
- [55] D. Kodrat, "Industrial Mindset of Education in Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) Policy," *Jurnal Kajian Peradaban Islam*, 2021.
- [56] D. Aswita, "Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) : Inventarisasi Mitra dalam Pelaksanaan Magang Mahasiswa Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan," dalam *Prosiding Seminar Nasional Biotik*, 2022.